



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU V PODNIKU

CONCEPT FOR MOTIVATIONAL SYSTEM CHANGE IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MAGDA DANIELOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Magda Danielová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku

v anglickém jazyce:

Concept for Motivational System Change in a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

EVANGELU, J. E. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. ISBN 978-80-247-2607-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 31. 3. 2014

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je návrh změn v současném systému motivace zaměstnanců. Teoretická část je zaměřena na personální řízení, motivaci, vztahy mezi motivací a spokojeností s prací. Dále se práce zabývá druhy zaměstnaneckých výhod. Praktická část analyzuje a zhodnocuje stávající systém motivace zaměstnanců. Jsou zde zjištěny zaměstnanecké výhody, které firma poskytuje. Na základě dotazníkového šetření je zaměstnanci zhodnocen současný systém motivace společnosti. V závěru práce jsou ze získaných dat vypracovány návrhy změn v systému motivace zaměstnanců.

ABSTRACT

The aim of the Master's thesis is the proposal changes in the current system of employee motivation. The theoretical part focuses on personal management, motivation, relationships between motivation and job satisfaction. It also concern with types of employee benefits. The practical part analyzes and evaluates existing system of employee benefits. There are established employee benefits that the company provides. Based on the survey's staff assessed the current system of employee motivation in a company. In conclusion, the data are obtained for design changes in the motivation of employees.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální řízení, motivace, stimulace, motivační teorie, zaměstnanecké výhody.

KEYWORDS

Personal management, motivation, stimulation, motivational theory, employee benefits.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

DANIELOVÁ, M. *Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 90 s., 21 s. příloh. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2014

.....
Bc. Magda Danielová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za odborné vedení této práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Lubomíru Hartmanovi za umožnění vypracování diplomové práce. Mgr. Daně Krupicové děkuji za užitečnou pomoc při získávání potřebných informací a všem zaměstnancům společnosti za jejich spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Personální řízení	13
1.1.1 Funkce personálního oddělení	15
1.1.2 Personální činnosti	15
1.2 Motivace	17
1.2.1 Motivační nástroje	17
1.2.2 Zdroje motivace	18
1.2.3 Teorie motivace	20
1.2.4 Motivační typy lidí.....	24
1.3 Vztah mezi motivací a spokojeností s prací.....	28
1.3.1 Motivace v zaměstnání	29
1.3.2 Znaky motivujících cílů	30
1.4 Odměňování zaměstnanců	31
1.4.1 Cíle odměňování	32
1.4.2 Odměňování jako základ motivace.....	32
1.4.3 Nedorozumění při odměňování	33
1.5 Zaměstnanecké výhody.....	33
1.5.1 Cíle zaměstnaneckých výhod.....	34
1.5.2 Typy zaměstnaneckých výhod.....	35
1.6 Shrnutí teoretické části.....	35
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	37
2.1 Historie společnosti CARent, a.s.	37
2.1.1 Základní identifikační údaje společnosti	37
2.2 Poskytované služby zákazníkům	38
2.3 Ekonomický vývoj	39
2.4 Organizační struktura společnosti.....	39
2.4.1 Počet zaměstnanců.....	40
2.5 Současný systém motivace zaměstnanců.....	41
2.5.1 Služební automobil	41

2.5.2	Příspěvek na pořízení mobilního telefonu	41
2.5.3	Notebook.....	42
2.5.4	Závodní stravování	42
2.5.5	Vzdělávací a odborná školení	42
2.5.6	Firemní akce	43
2.5.7	Slevy na firemní produkty	43
2.5.8	Finanční půjčka.....	43
2.5.9	Ozdravný den.....	44
3	VÝZKUM MOTIVAČNÍCH ČINITELŮ	45
3.1	Cíl výzkumu.....	45
3.2	Metody výzkumu	45
3.3	Metody vyhodnocení výsledků	46
3.4	Výzkumný soubor.....	46
3.5	Výzkumné výsledky	49
3.5.1	1. část – Spokojenost s prací.....	49
3.5.2	2. část – Pracovní motivace zaměstnanců.....	52
3.6	Shrnutí dotazníkového šetření	67
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	68
4.1	Sleva na vypůjčení automobilu.....	69
4.1.1	Finanční zhodnocení	69
4.1.2	Přínosy slevy na vypůjčení automobilu	71
4.1.3	Shrnutí návrhu.....	72
4.2	Příspěvek na životní pojištění	72
4.2.1	Finanční zatížení	73
4.2.2	Daňové úlevy	77
4.2.3	Shrnutí návrhu.....	77
4.3	Hodnotící pohovory	78
4.3.1	Časová náročnost a finanční zatížení.....	78
4.3.2	Přínosy hodnotících pohovorů	80
4.4	Pochvala.....	80
4.4.1	Doporučení pro společnost	80
4.4.2	Přínosy pochvaly.....	81

4.5	Shrnutí návrhové části	81
ZÁVĚR		83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		85
SEZNAM TABULEK		87
SEZNAM GRAFŮ		88
SEZNAM OBRÁZKŮ		89
SEZNAM PŘÍLOH		90

ÚVOD

Pracovní spokojenost zaměstnanců podstatně ovlivňuje zásadní jevy v organizaci. Spokojení zaměstnanci vykazují vyšší produktivitu práce než zaměstnanci nespokojení. Jakmile je pro společnost důležitý spokojený zaměstnanec, je nutné znát aspekty práce, na které se v rámci péče o lidské zdroje soustředit. Může se jednat o pracovní motivaci za pomoci zaměstnaneckých výhod. Důležité je zjistit, který typ motivačních činitelů je ve společnosti nejvhodnější využívat.

Zaměstnanecké výhody jsou silným nástrojem motivace. Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům různé typy zaměstnaneckých výhod. Preference ze strany zaměstnanců je závislá na jejich individuálních potřebách. Každá zaměstnanecká výhoda většinou najde odezvu u jiných skupin zaměstnanců. Proto je důležité identifikovat takové zaměstnanecké výhody, o které by zaměstnanci měli zájem, a o které naopak velký zájem nejeví.

Tato diplomová práce je zpracována pro společnost CARent. Jedná se o významného prodejce automobilů Ford, který se, rozsahem autocentra a objemem prodeje, dlouhodobě řadí mezi prvních pět dealerů vozidel Ford v České Republice.

Diplomová práce směřuje ke zmapování současného systému motivace zaměstnanců, ke zjištění zaměstnaneckých výhod, které firma využívá. Na základě výzkumu budou vypracovány návrhy změn současného systému motivace zaměstnanců. Změny by měly zvýšit atraktivitu podniku u uchazečů o zaměstnání, zlepšit celkovou atmosféru na pracovišti a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh změn v současném systému motivace zaměstnanců. Cílem bylo zmapování současného systému motivace zaměstnanců, zjištění zaměstnaneckých výhod, které firma využívá, a na základě výzkumu, vypracovat návrh změn současného systému motivace zaměstnanců.

První stanovenou metodou byl rozhovor s personální pracovnící. Rozhovor mi napomohl k lepšímu nahlédnutí do firmy. Získala jsem podrobné informace o současném systému motivace zaměstnanců a o nabízených zaměstnaneckých výhodách. Scénář rozhovoru s personální pracovnící je přiložen v **Příloze 2**.

Dále jsem zvolila metodu studia firemních dokumentů. Společnost mi umožnila nahlédnout do interních dokumentů, jako jsou Organizační, provozní a personální změny, Výroční zprávy, Mzdové náklady, Evidence vozidel.

Abych zjistila, jak zaměstnanci posuzují systém motivace společnosti, použila jsem jako metodu písemné dotazování. Ve společnosti proběhly dvě dotazníkové šetření. První dotazníkové šetření bylo rozděleno na 3 části (celé znění dotazníku **Příloha 3**). První část byla zaměřena na spokojenost s prací. Druhá část zjišťovala motivační faktory. Třetí část vyhodnocuje demografické údaje o respondentech. Druhé dotazníkové šetření proběhlo pod názvem Hlubkové dotazování (celé znění dotazníku **Příloha 4**). Dotazník obsahoval otevřené i uzavřené otázky, které mi napomohly k podrobnému zpracování návrhů tak, aby byly dle přání zaměstnanců.

Výzkumné výsledky jsem zpracovávala v programu Microsoft Office Excel. Výsledky jsou zobrazeny tabulkami a grafy, které jsou okomentovány slovním hodnocením. Pro vyhodnocení dotazníků jsem využila deskriptivní statistiku. Pro charakteristiky jednorozměrného datového souboru kvantitativního znaku jsem využívala výběrový průměr, pro data kvalitativního znaku jsem použila relativní četnost. Z hlediska regresní analýzy jsem použila regresní přímku, která pracuje s proměnnými veličinami, mezi něž patří závislá a nezávislá proměnná.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Pro správné vypracování analytické a návrhové části je důležité se orientovat v pojmech, které jsou s problematikou systému motivace zaměstnanců spjaty.

1.1 Personální řízení

„Personální řízení, někdy blíže charakterizované slovy v širším smyslu, vychází z uznání aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou roli pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál.“¹

Personální řízení se specializuje na řízení lidských zdrojů. V koncepci řízení lidských zdrojů se do popředí dostává hlavní výrobní kapitál, kterým je lidská schopnost. Ta je charakteristická novými myšlenkami, nápady či poznatky. Na základě těchto lidských schopností se dá výroba, produkty či procesy inovovat.²

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“³

Personální řízení je zaměřeno směrem dovnitř podniku, kde právě lidé hrají důležitou součást tohoto systému. Zaměřuje se především na následující otázky. Jak lidé v organizaci jednají (individuálně či ve skupinách)? Jak organizace fungují z hlediska struktur a procesů? Může se jednat o zaměstnanecké problémy, striktní dodržování pracovněprávní legislativy nebo využití vnitropodnikové pracovní síly. Zavedení personálního oddělení je důležité, aby mohlo správně vést podnik k uspokojení naplánovaného cíle. Proto personální oddělení musí vědět o všech procesech probíhajících v organizaci a rozumět jejich průběhu.^{4,5}

¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 5.

² VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*, s. 153-155.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 27.

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 5.

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 209.

V dnešní době je stále větší část konkrétní personální práce delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní. Zejména bývá převáděna na liniové manažery, pro které se personální práce stává součástí jejich každodenní práce. Hlavním úkolem vedoucích pracovníků je právě motivace podřízených pracovníků. Jakmile podřízený neprodukuje dostatečné výkony, není tedy zdánlivě dobře motivován. Tuto událost lze prezentovat jako problém v řízení, respektive vedení lidí.^{6,7}

Personální práce vedoucího pracovníka spočívá ve výkonu personálních činností, které jsou nutné pro fungování organizační jednotky. K pracovněprávním povinnostem vedoucího pracovníka patří:

- *„řídít a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon,*
- *co nejlépe organizovat práci,*
- *vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,*
- *vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,*
- *odměňovat zaměstnance podle mzdových předpisů a kolektivních smluv, popř. pracovních smluv,*
- *zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,*
- *zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“⁸*

Role vedoucího pracovníka se, s koncepcí řízení lidských zdrojů a současnými přístupy k řízení lidí, mění vzhledem k jeho rostoucí odpovědnosti za motivaci lidí k práci. Vedoucí pracovník odpovídá svému zaměstnavateli za stabilizaci pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu (včetně vzdělávání a rozvoje pracovníků), ale v neposlední řadě za spokojenost pracovníků. Aby mohla být tato očekávání od vedoucího uskutečněna, musí být posílena jeho pravomoc v oblasti řízení lidských zdrojů. Z personální práce se na ně postupně převádí vybrané personální činnosti. Záleží zde na organizační kultuře, organizační struktuře a míře decentralizace

⁶ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 14.

⁷ NIERMEYER, R., M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 61.

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 21.

personální práce, aby se dalo rozhodnout, jaké personální činnosti budou delegovány na vedoucího pracovníka.⁹

1.1.1 Funkce personálního oddělení

Personální oddělení má za úkol poskytnout potřebný personál, který disponuje s odpovídající kvalifikací, ve správný čas na správném místě. Tento úkol proto dělíme na různé funkce:

- plánování potřeby personálu – stanovení příslušné potřeby personálu na jednotlivých odděleních,
- získávání personálu – na volné pracovní pozice se noví zaměstnanci získávají formou náboru. Nábor probíhá interně nebo externě (z podniku, či externího trhu),
- výběr a přijímání personálu – výběr a příjem vhodných a kvalifikovaných pracovníků,
- řízení personálu – procesy podporující nadřazené při řídicí práci,
- odměňování personálu – spravedlivé složení mzdy, protože mzda ovlivňuje jak náklady podniku, tak motivaci zaměstnanců,
- hodnocení personálu – stanovuje podle hodnocení výkonnosti momentální úroveň výkonu zaměstnance,
- rozvoj personálu – zlepšení a rozšíření kvalifikace zaměstnanců pomocí odborné přípravy,
- uvolňování personálu – nadbytek personálu se řeší uvolňováním, které probíhá interně nebo externě (zkrácení pracovní doby či výpověď),
- personální správa a personální controlling – jedná se o činnosti, které dávají výše uvedené funkce do systematické souvislosti.¹⁰

1.1.2 Personální činnosti

Personální řízení má takové činnosti, které představují dílčí a specializované aktivity. Nejčastější pojetí personálních činností je následující:

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 21.

¹⁰ KAESLER, C., F. KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*, s. 18-20.

- vytvoření a analýza pracovních míst – pracovních úkolů (pravomoci, odpovědnosti), pořizování popisu pracovních míst včetně kvalifikačních požadavků,
- personální plánování – plánování potřeb zaměstnanců v organizaci a její pokrytí, plánování personálního rozvoje zaměstnanců (kariéra, nástupnictví ve funkcích),
- získání, výběr a přijímání zaměstnanců – zveřejňování informací o volných pracovních pozicích, shromažďování dokumentů o uchazečích, předvýběr, výběr (organizace testů, pohovorů), rozhodování o výběru, zařazení přijatého zaměstnance do personální evidence,
- rozmísťování zaměstnanců – zařazení zaměstnanců na konkrétní pozici, povýšení, převádění na jinou pozici, přerazování na nižší funkci,
- hodnocení zaměstnanců – příprava formulářů a časového plánu hodnocení, metody hodnocení, pořizování a hodnocení, archivace dokumentů, projednávání výsledků hodnocení, návrhy opatření ke zlepšení výkonu a jejich kontrola,
- odměňování – motivování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – plánování vzdělání, volba metod, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů,
- uvolňování zaměstnanců – ukončení pracovního poměru, činnosti související s propouštěním,
- pracovní vztahy – organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců, pořizování zápisů z jednání, zpracování informací o dohodách, zákonných ustanoveních, vytvoření zdravých mezilidských vztahů,
- péče o zaměstnance – péče o pracovní prostředí, o bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb (stravování, podnikové starobní důchody, kulturní a sportovní aktivity),
- personální informační systém – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců (jejich práce, mzdy), poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům, ostatním zaměstnancům),
- průzkum trhu práce – odhalení zdrojů pracovních sil pro organizaci, analýza pracovních sil na trhu práce, analýza konkurenčních pracovních příležitostí,

- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání – dodržování ustanovení Zákoníku práce a dalších souvisejících zákonů.¹¹

1.2 Motivace

Lidé své chování přizpůsobují tomu, za co jsou odměňováni, případně trestáni. Lidé provádějí právě takové činnosti, za které jsou odměňováni. Naopak neprovádějí takové činnosti, za něž byli potrestáni. Z toho tedy vyplývá, že každý správně provedený úkol by měl být ohodnocen určitou formou odměny. Zatímco nesprávně zpracovaný úkol by měl vyvozovat určité sankce. Porušíme-li tento vztah, může dojít k porušení pracovní motivace, která v ten moment selhává a ztrácí svou sílu.¹²

Motivace se zejména odehrává uvnitř člověka. Motivace je vnitřní proud, který žene člověka směrem k nějakému cíli. Člověka, který má v sobě místo motivace nechuť, nedokážeme motivovat. Můžeme se snažit člověka pobízet, ale pokud nechce nic dělat, tak pouze plýtváme časem. Aby právě neopadlo počáteční nadšení lidí, musíme být s pobízením do práce vytrvalí.¹³

Proces motivace není tak jednoduchý, jak se mnozí lidé domnívají. Jelikož lidé mají různé potřeby či cíle, snaží se své potřeby uspokojit tím, že podnikají právě takové kroky, které směřují ke splnění svých cílů. Z tohoto důvodu je mylné, abychom se domnívali, že právě zvolený přístup podporující motivaci bude vyhovovat každému jedinci. Proto předpoklad, že odměna odráží výkon, je pouze zjednodušující. Motivování funguje efektivněji, bude-li založeno na poznání a pochopení podstaty věci.¹⁴

1.2.1 Motivační nástroje

Motiv a stimul jsou dva odlišné pojmy:

- vnitřní motivace – motiv,
- vnější motivace – stimul.

¹¹ SAKSOVÁ V., E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů*, s. 72-74.

¹² URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*, s. 69.

¹³ TIMKO, P. Máte správné očekávání od motivace svých lidí? *Dobrodružství personalistiky*, s. 3.

¹⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 219.

V případě vnitřní motivace se jedná o vnitřní psychickou sílu, kdy lidé motivují sami sebe. Vyvolávají v sobě motivy (potřeby). V člověku nepůsobí jeden motiv, ale celý soubor motivů. Obecným cílem motivu je dosažení finálního psychického stavu. Lidé hledají, nalézají a vykonávají práci, při které uspokojují své potřeby. Práce jim také napomáhá ke splnění svých stanovených cílů. Motiv působí tak dlouho, dokud nedosáhne jedinec očekávaného uspokojení (cíle). Tyto aspekty v člověku vytváří pocit odpovědnosti. Dále to v lidech může vyvolat následující motivy, např. příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti i dovednosti, práce je zajímavá a podnětná, ve společnosti je možnost postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolá změny v motivaci člověka. Stimulace na rozdíl od motivace působí na psychiku jedince zvnějšku. U vnější motivace jde o vědomé a záměrné ovlivňování činnosti druhého člověka. V pracovním životě jsou lidé vedeni např. managementem společnosti. V tomto případě vedoucí pracovníci stimulují své zaměstnance. Management své zaměstnance může stimulovat prostřednictvím různých metod. Může se jednat o odměňování, povyšování, pochvalu apod. Nemusí se ale vždy jednat o odměny jako např. zvýšení platu, povýšení, ale může docházet i k trestům za špatně splněný úkol. Mezi tresty řadíme např. disciplinární řízení, odeprání určité složky platu nebo kritiku.

Vnější motivace může mít bezprostřední účinek na danou situaci. Tyto stimuly nemusí působit dlouhodobě. Zatímco vnitřní motivace jedince bude mít hlubší a dlouhodobější účinek. A to z toho důvodu, že jsou součástí jedince, nikoliv vnucovány zvnějšku.^{15,16}

1.2.2 Zdroje motivace

Zdrojem motivace jsou takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Skutečností, které se podílejí na motivaci, je celá řada. Mezi základní zdroje motivace patří:

- potřeby,
- návyky,

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 220, 221.

¹⁶ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 227, 228.

- zájmy,
- hodnoty a hodnotové operace,
- ideály.¹⁷

Potřeby

Potřeba je uvědomovaný nedostatek pro daného jedince. Potřeba se projevuje jako stav napětí, který vede k tendenci toto napětí odstranit. Předpokládá se, že subjekt nalezne cíl, který uspokojí dané potřeby.¹⁸



Obrázek 1. Jednání člověka vzhledem k potřebě (Převzato z: ¹⁹)

Návyky

Každý člověk během svého života realizuje nějaké činnosti častěji, pravidelně, v určitých situacích. Tyto činnosti se často automatizují, fixují a stávají se stereotypy. Návyky se mohou objevit ve všech oblastech lidského chování. Návyky mohou být nejen výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.²⁰

Zájmy

Zájem je v obecné rovině chápán jako motiv. Jedná se o specifickou formu zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jsou prováděny s určitou stálostí. K projevům zájmů patří jejich stálost a existence.²¹

Hodnoty a hodnotové operace

Hodnotou pro člověka může být cokoliv. Záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti. Mezi obecně platné hodnoty patří např. zdraví,

¹⁷ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 228, 229.

¹⁸ tamtéž, s. 229.

¹⁹ tamtéž, s. 229.

²⁰ tamtéž, s. 230.

²¹ tamtéž, s. 230.

rodina, děti, práce, přátelství apod. Hodnotová orientace ovlivňuje jednání i prožívání člověka.²²

Ideály

Ideálem se rozumí představa něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného. Jedná se o významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály se týkají nejrozumnějších skutečností či jevů. Mohou představovat životní cíle, mohou se týkat života osobního či pracovního. Ideály vznikají především na základě působnosti sociálních faktorů a utváření osobnosti člověka.²³

1.2.3 Teorie motivace

Teorie motivace se zaměřuje přímo na proces motivování, ale i na postup utváření motivačních systémů. Interpretuje, jak se chovají lidé při práci a proč kladou úsilí v určitém směru. Napomáhá organizacím s možnostmi jak správně povzbudit své lidi, aby na správném místě uplatnili své schopnosti a dovednosti. Dále napomáhá v tom, jak mají lidé vyvíjet své úsilí tak, aby docházelo k podpoření naplánovaných cílů organizace i k uspokojení jejich vlastních potřeb.²⁴

Najdeme celou řadu typů motivačních teorií. My se zaměříme na Maslowovu hierarchickou teorii potřeb, Teorii rovnosti (spravedlnosti), McGregorovu teorii X a Y, Teorii expektance a Herzbergův dvoufaktorový model.

Maslowova hierarchická teorie potřeb

Tuto motivační teorii formuloval americký psycholog Abraham Harol Maslow. Vyvinul pyramidu potřeb, kde jsou potřeby lidí uspořádány podle naléhavosti jejich uspokojení. Jednotlivé lidské potřeby utváří postupné stupně na pyramidě. Maslow předpokládá, že lidé potřebují uspokojit nejdříve potřeby na nižších stupních pyramidy, než pro ně získají důležitost významu potřeby na dalších úrovních.²⁵

²² BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 231.

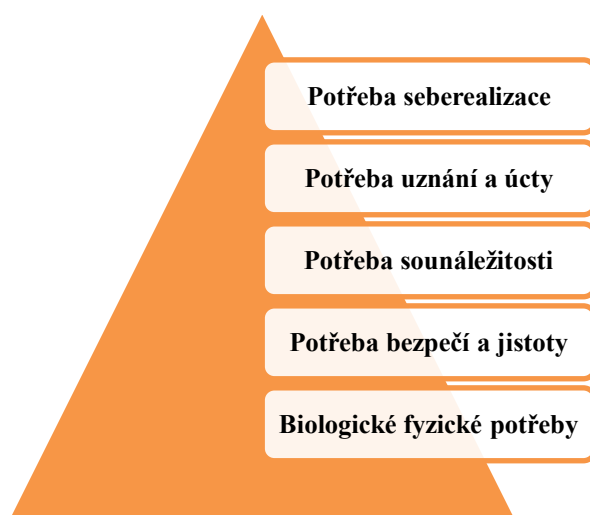
²³ tamtéž, s. 232.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 219.

²⁵ KAESLER, C., F. KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*, s. 47.

Jak můžeme vidět na **Obrázku 2** níže, jednotlivé stupně pyramidy jsou následující:

- potřeba seberealizace - práce, která vyžaduje to nejlepší a je užitečná,
- potřeba uznání a úcty - potřeba výkonu a ocenění za něj, prestiže, kariéry, majetku, autority či určité funkce,
- potřeba sounáležitosti - potřeba milovat a být milován,
- potřeba bezpečí a jistoty - bezpečí fyzické, psychosociální, jako je např. jistota zaměstnání, střecha nad hlavou, sociální a zdravotní pojištění,
- biologické fyzické potřeby - jídlo, pití, základní pracovní prostředky, ale i mzda, která je zabezpečí.²⁶



Obrázek 2. Maslowova pyramida potřeb (Převzato z: ²⁷)

Potřeba je definována jako subjektivní pocit nedostatku. V Maslowově pyramidě je jako pocit nedostatku definován stupeň 1 až 4. Poslední potřeba na 5. stupni, potřeba seberealizace, je jako jediná formulována potřebou růstu.²⁸

Teorie rovnosti (spravedlnosti)

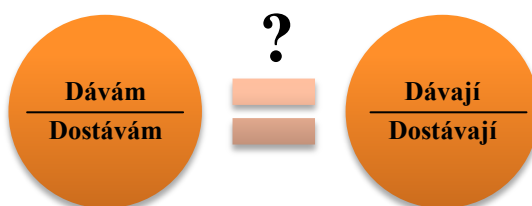
Teorie rovnosti neboli spravedlnosti je motivační teorií založenou na tendenci srovnávání. Pracovník srovnává své vynaložené úsilí za práci a získanou odměnou,

²⁶ HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*, s. 237.

²⁷ KAESLER, C., F. KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*, s. 47.

²⁸ tamtéž, s. 47.

s vynaloženým úsilím a získanou odměnou svých spolupracovníků. Může se jednat např. o peníze, uznání nadřízeného, kvalita pracovního prostředí apod.



Obrázek 3. Teorie spravedlnosti (Převzato z: ²⁹)

Jakmile dojde k nerovnosti, kdy pracovník nabude dojmu, že úsilí a odměny nejsou v rovnováze, dochází zpravidla k motivaci tuto nerovnovážnost (nespravedlnost) odstranit.^{30,31}

McGregorova teorie X a Y

Autorem teorie X a Y je Douglas McGregor. Tato teorie vychází z odlišného mínění o lidské motivaci. Tyto motivace jsou zde rozděleny do dvou modelů, a to na model X a model Y. Každý model představuje naprosto rozdílné typy lidské motivace.

McGregor navrhl teorii X, která je následující. Zaměstnanec, vycházející z modelu X, je neochotný, pasivní, líný, nezainteresovaný a odmítá odpovědnost. U tohoto zaměstnance je nezbytné autoritativní řízení prostřednictvím nadřízeného. Nadřízení takové zaměstnance musí k dosažení dostačujícího výkonu vést, kontrolovat, a v krajním případě trestat.

Současně ale upozornil na to, že se tímto způsobem nechovají všichni zaměstnanci. Jsou lidé, kteří mají rozdílné chování. Tomuto chování odpovídá model Y. Model Y je opakem modelu X. Zaměstnanec modelu Y je zainteresován a motivován. Oproti modelu X je pracovitý, přebírá ochotně odpovědnost, je spokojený s náplní své práce, dosahuje pracovních úspěchů. U těchto zaměstnanců je podstatné,

²⁹ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 248.

³⁰ KAZDOVÁ, A. Lidé se od sebe liší, jako se liší otisky prstů. *Human Resources Management*, s. 16.

³¹ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 248.

aby je nadřazení správným směrem motivovali. Může se jednat např. o rozšíření jejich odpovědnosti, dávat jim možnost stanovovat si samostatně pracovní cíle apod.^{32,33}

Teorie expektance

Tvůrcem teorie expektance je V. H. Vroom. Tato teorie se objevila ve druhé polovině 19. století. Instrumentalita vyjadřuje přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. V této době byl kladen důraz na potřebu zracionalizovat práci a soustředit se na ekonomické výsledky. K motivaci v práci bude docházet, když odměna či tresty budou přímo odvíjeny od jejich výkonu.

Klíčovou roli v této teorii hrají dva základní pojmy:

- expektance – pravděpodobnost, že pracovní jednání povede k očekávanému výsledku,
- valence – očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede.

Pracovní činnost je ale chápána jako činnost instrumentální (prostředek pro dosažení významné hodnoty).^{34,35}

Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg je zakladatelem tzv. dvoufaktorové teorie, nazývané také motivační hygienickou teorií. Rozlišuje dva druhy faktorů, které přináší lidem spokojenost, či nespokojenost.

Existují zde tzv. motivátory, které se vztahují na náplň práce. Tyto motivátory motivují zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu a způsobují jejich spokojenost. Motivátorem může být např. dobrý plat, odpovědnost, zajímavé úkoly, možnosti postupu atd. Jakmile tyto motivátory přináší uspokojení, dochází k příznivé pracovní motivaci. V opačném případě kdy tyto motivátory chybí, způsobí to, že pracovník není spokojen a není ani motivován k práci.

³² KAZDOVÁ, A. Lidé se od sebe liší, jako se liší otisky prstů. *Human Resources Management*, s. 16.

³³ KAESLER, C., F. KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*, s. 46.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 111.

³⁵ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 248.

Dále zde existují tzv. hygienické faktory, které se vztahují na rozsah práce. Pokud se určitým způsobem mezi zaměstnanci formují, zabrání nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li tedy tyto faktory příznivé, pracovník pouze nepociťuje pracovní nespokojenost. K takovým hygienickým faktorům patří např. mezilidské vztahy na pracovišti, řízení personálu a jeho odměňování, jistota pracovního místa, pracovní podmínky. Když jsou ale tyto faktory nahrazeny negativními motivy, jako např. špatné platové ohodnocení, cholerický nadřízený nebo mobbing ze strany kolegů, je bohužel zaměstnanec nespokojen a zároveň to působí negativně na motivaci. Správné zapojení hygienických faktorů nezaručuje zvýšení výkonu zaměstnance, protože je považuje za samozřejmé.

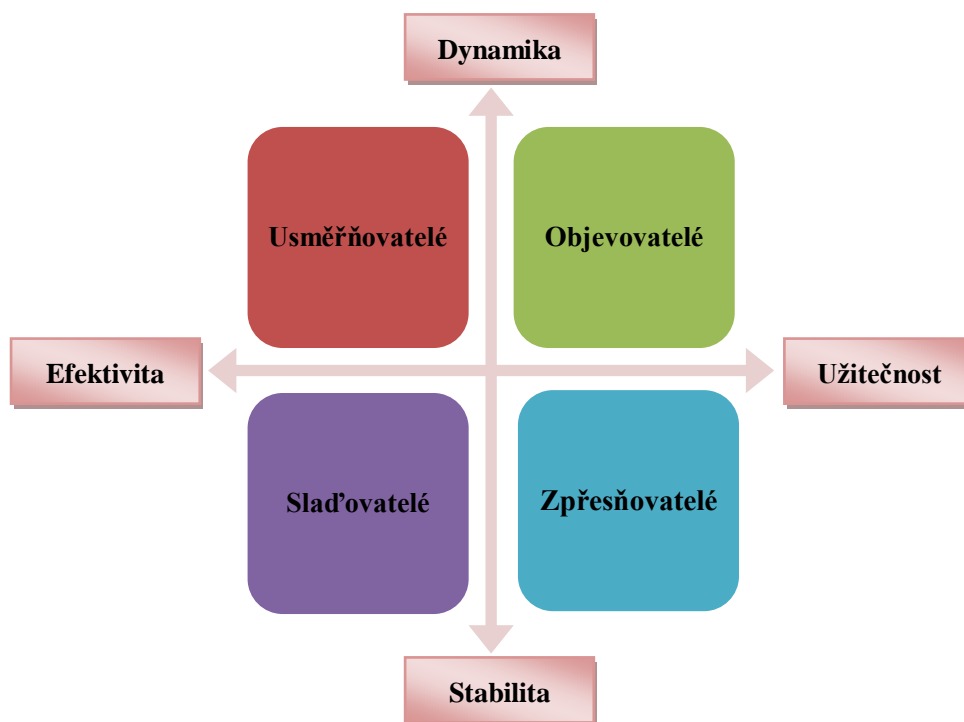
Manažeři společností by se měli snažit, aby byly naplňovány hygienické faktory. Je nutné, aby byly doplněny o motivátory, které u zaměstnanců zvyšují výkonnost. Každá profese bude mít odlišné jak hygienické faktory, tak motivátory.^{36,37}

1.2.4 Motivační typy lidí

Osobnost lidí ovlivňuje použití určitého typu motivace. Je důležité jednotlivé typy osobnosti rozpoznat, abychom je mohly správně vést a motivovat. Existují čtyři typy osobností, které jsou rozděleny na usměrňovatele, objevovatele, slad'ovatele a zpřesňovatele.

³⁶ KAESLER, C., F. KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*, s. 48.

³⁷ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 246, 247.



Obrázek 4. Motivační typy lidí (Převzato z: ³⁸)

Jak můžeme vidět na **Obrázku 4**, lze motivační typy lidí rozdělit do čtyř kvadrantů. Každý kvadrant znázorňuje odlišnou typologii. Střed představuje universální osobnost, která není ničím ovlivněna. Čím dále jdeme od středu diagramu, tím více osobnost odpovídá určité typologii příslušného kvadrantu.³⁹

Usměřňovatelé

Usměřňovatele řadíme do prvního kvadrantu, který se zaměřuje na dynamiku a efektivitu. Dynamická složka osobnosti jim nebrání v riskantních aktivitách. Efektivitu využívají k tomu, aby vnášeli dynamiku do společenských vztahů. Mohou mít velký vliv na druhé. Usměřňovatelé usilují o maximální volnost. Jedná se o volnost v dobrovolném přijímání omezení od svých nadřízených.

Usměřňovatelé vnímají vztahy mezi lidmi ve vertikálních hierarchiích. Kvůli hierarchickému uspořádání společnosti mají v sobě nutnou potřebu, aby lidi

³⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 31.

³⁹ tamtéž, s. 31.

kolem sebe ihned do takových struktur zařadili. Společnost si rozděluje na většinu, kterou svým chováním ovlivní, a menšinu, která se ovlivnit nedá.

Usměrňovatelé umí dobře prodat své myšlenky a velice dobře dovedou přesvědčit ostatní. Když dostanou určité téma, ve kterém mohou vyniknout, chopí se ho a jejich šance pro dosažení úspěchu je větší. Tím, že dokážou lidi ovlivnit, velice snadno získávají dostatečný počet stoupenců. Jsou vůdci velkých skupin lidí až přímo davů.

Usměrňovatelé mezilidské vztahy vnímají jako boj. I přesto, že většinu času tvoří příměří, zpětné rozpoutání zápasu může nastat kdykoliv znovu. Usměrňovatelé jsou osoby, které rády, nadšeně a dobře soutěží. Jelikož svůj svět vnímají v hierarchii, nerozumí si s objevovateli.⁴⁰

Objevovatelé

Objevovatele řadíme do druhého kvadrantu, který je specifický svojí dynamikou a užitečností. Jejich chování se projevuje značnou nezávislostí a samostatností. Pro objevovatele je největší výzvou zdolávání překážek a přijímání výzev. Objevovatelé tedy svůj okolní svět vnímají jako množinu problémů k řešení. Bývají často netrpěliví, chtějí vědět spoustu informací. Nemají rádi, když je někdo řídí. Objevovatelé si váží své svobody, kterou si nechtějí nechat narušit diktátem.

Překonávání překážek je pro objevovatele taková soutěž se sebou. Příkladem je zdolání vrcholu hory. Jakmile tohoto vrcholu dosáhnou, jejich problém je vyřešen. Pocit úspěchu si vůbec neužijí a zpravidla se rozhlíží po dalším vyšším kopci. Jakmile novou výzvu spatří, ihned v nich začíná potřeba dosáhnout rychlého a správného splnění daného úkolu. Objevovatelé se tedy upnou na řešení dalšího problému.

Objevovatelé mnoho věcí neříkají jen slovy, ale i výraznou řečí těla. Jejich zápornou vlastností je, že i přes naučenou hezkou mluvu, nedokážou vystupovat sebevědomě.

⁴⁰ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 34, 35.

Přehnané neverbální posunky výrazně oponují verbálnímu sdělení, proto bývají dobře čitelní.⁴¹

Slad'ovatelé

Slad'ovatele řadíme do třetího kvadrantu, který obsahuje stabilitu a efektivitu. Pro jejich stabilitu jsou důležité sociální vztahy. Z hlediska efektivity je pro ně důležitá výkonnost systémů. Slad'ovatelé se zaměřují na lidi kolem sebe. Zaměřují se na vztahy s ostatními lidmi a na spokojenost v těchto vztazích. I usměrňovatelé mají tendenci se točit kolem lidí, ale systémy, které slad'ovatelé vytváří, mají odlišnou povahu.

Pro slad'ovatele je podstatný horizontální rozměr. Není pro ně důležité postavení, kdo je výš a kdo níž, ale jak to vypadá v ploše. Povídání a diskuse se slad'ovateli je mnohem vstřícnější a příjemnější než u ostatních motivačních typů. Jejich předností je, že umí poslouchat druhé. Když někdo má jiný názor než oni, mají tendenci názor uznat. Tato vstřícnost souvisí se zaměřením na mezilidské vztahy. Slad'ovatelé mají vysoce vyvinutou empatii. Dokážou výborně pochopit druhé a to hlavně v oblasti pocitů a emocí.

Slad'ovatelé zajišťují oporu sociální struktury. Chtějí, aby prostředí, ve kterém žijí i pracují, bylo pro ně dokonalé. To znamená příjemné, lidské a chápající. Svoji vstřícnost, kterou poskytují ostatním, považují za určité úložky na citová konta. Slad'ovatelé očekávají, že jakmile budou v nesnázích oni, budou moci z těchto kont čerpat. Bývá zde časté zklamání, protože prostředí kolem nich tvoří i jiné motivační typy lidí, které nejsou schopny jim očekávanou citovou oporu předat.⁴²

Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé se objevují ve čtvrtém kvadrantu, kde se zaměřujeme na užitečnost a stabilitu. Na rozdíl od slad'ovatelů, kteří utváří dokonalé prostředí, zpřesňovatelé by byli rádi dokonalí sami. Můžeme od nich očekávat spolehlivost, pečlivost, přísnost na sebe sama i na své okolí. V práci se vyznačují pořádkem ve svých věcech a na svém

⁴¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 32, 34.

⁴² tamtéž, s. 36, 37.

pracovišti. Od vedení vyžadují jasná zadání pracovního úkolu, která pak precizně plní. Důležité jsou pro ně normy a pravidla, kterými se mohou řídit.

Zpřesňovatelé nevyhledávají přímé jednání s jinými lidmi. Cílem v jejich komunikaci je ujasnit si situaci, získat nebo ověřit data. V komunikaci vystupují chladně a racionálně. Na některé jedince působí dojemem, že nemá žádné emoce. Své emoce jsou zvyklí skrývat. Občas se projeví suchým humorem, který bohužel pochopí jen oni sami. Dokážou se otevřít ostatním lidem, ale až je více poznají a získají v nich důvěru.

Zpřesňovatelé se mohou zdát jako klidné osoby, ale někteří jedinci se dokážou pořádně rozčítit. Takové emoční výbuchy bývají periodické. Jelikož své emoce v sobě dusí, stává se, že v nich přeteče kapka trpělivosti a dojde k výbuchu emocí, aniž by měly dostatečnou příčinu. Je to jejich ochrana před zhroucením a je dobré tento stav tolerovat.

Zpřesňovatelé své nadřízené respektují, bývají loajální k firmám a institucím. Ve všech směrech své nadřízené respektují, ať jsou jim sympatičtí či ne. Mají v nich autoritu, která jim napomáhá v jejich úsilí o vlastní dokonalost a precizní výkon.⁴³

1.3 Vztah mezi motivací a spokojeností s prací

Termín „spokojenost s prací“ se zabývá postoji a pocity, které lidé mají ve vztahu k práci. Jakmile lidé mají pozitivní a příznivé postoje k práci, signalizují v sobě spokojenost s jejich prací. Zatímco postoje negativní a nepříznivé, pak naopak signalizují nespokojenost s prací.

Je nutné podotknout, že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem. Kdo odpovídá za hodně práce, nemusí také nutně být spokojeným pracovníkem. Lidé jsou všeobecně motivováni k tomu, aby dosahovali určitých cílů. Spokojenější mohou

⁴³ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*, s. 38, 39.

být tehdy, když jsou odměňováni odměnami přicházejícími zvnějšku (odměna, pochvala) nebo vnitřní odměnou (pocit úspěchu).

Je to právě motivace, která může člověku pomoci získat výkonnost, překonat překážky, naučit se věci, které jsou pro vysoký výkon nezbytné. To naznačuje, že poskytneme-li pracovníkům příležitosti a zajistíme-li jim potřebné znalosti a dovednosti k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn, dosáhneme zlepšeného zvýšeného výkonu.^{44,45}

1.3.1 Motivace v zaměstnání

Funkcí práce pro člověka je zabezpečení prostředků na stravu a bydlení. Slouží ke strukturování času a řádu. Dochází zde k pravidelné sociální interakci. Je zdrojem osobního statutu a identity. Přináší zážitky tvořivosti, dovednosti a smysl života.

Pracovní činnost nemusí tedy být jen zdrojem obživy. Je prostředkem, který jedinci přináší uspokojení ze samotného průběhu práce, z dosažených výsledků, ze sociálního postavení apod. Materiálové zabezpečení či dobrý plat je rozhodujícím u těch jedinců, kterým práce zajišťuje pouze základní životní existenční minimum pro něj a jeho rodinu. U většiny lidí se jejich očekávání může postupně nebo situačně měnit. Lidé od své práce chtějí společenské uznání, postavení, dále možnost odborného a společenského růstu, možnost odborné iniciativy. Jedinec díky práci dosahuje na své potřeby spojené se stavem uspokojení.

Pracovní motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější zdroje motivace. Vnitřní zdroje, jako jsou např. povaha, osobnostní rysy, struktura potřeb, zájmy aj., jsou relativně stabilní. U vnitřních zdrojů bývají motivačními motivy odpovědnost nebo samostatnost. Vnější zdroje se zaměřují na korekci či zvýšení pracovního jednání. Vnějších zdrojů je mnoho, mohou mít formu odměny nebo trestu.⁴⁶

⁴⁴ TIMKO, P. Máte správné očekávání od motivace svých lidí? *Dobrodružství personalistiky*, s. 3.

⁴⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 228, 229.

⁴⁶ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*, s. 16, 17.

Často se setkáváme se situacemi, kdy osobní život zaměstnanců přímo ovlivňuje jejich pracovní výkon. Pravdou je, že bychom měli oddělit práci od soukromí. Bohužel dosáhnout toho je těžké až nemožné. Soukromé a pracovní prožívání je jako spojená nádoba. Pokud máme starosti v jedné její pomyslné části, logicky to ovlivní i tu druhou část.

Problémy, které se týkají přímo pracovníka nebo jeho blízkých, vyvolávají stres. Pokud stresová situace trvá dlouho, nebo je její intenzita velmi velká, dochází k přetížení organismu. Toto přetížení se projevuje sníženou schopností reagovat na situace, které v nás vyvolávají stres. V zaměstnání to konkrétně znamená, že jsme přecitlivělí např. při přijímání kritiky, nedokážeme dodržet termíny, cítíme únavu a nechut', jsme nesoustředění a podráždění, odkládáme důležité rozhodnutí, ale hlavně klesá náš výkon. Běžný scénář pak zahrnuje výčitky svědomí a negativní reakce okolí. Dochází k nedorozuměním a konfliktům.⁴⁷

1.3.2 Znaky motivujících cílů

Vedoucí pracovník musí umět cíle, které vyžaduje od svých pracovníků, správně definovat. Měl by se snažit o to, aby formulace cílů zněla motivačně. V rámci dialogu mezi vedoucím a jeho spolupracovníky jsou cíle definovány tak, aby obsahovaly veškeré charakteristiky níže uvedené.⁴⁸

Pro dobrou formulaci cílů se nejčastěji používá tzv. koncepce SMART. Tato koncepce obsahuje následující charakteristiky cílů:

- S - specifický,
- M - měřitelný,
- A - ambiciózní (náročný),
- R - realistický,
- T - terminovaný.⁴⁹

⁴⁷ PECLOVÁ, J. Kdy nabídnout zaměstnanci psychoterapeutickou pomoc? *Human Resources Management*, s. 9.

⁴⁸ NIERMEYER, R., M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, s. 64.

⁴⁹ FAERBER Y., Ch. STÖWE. *Vedení lidí v praxi. Zlepšete své manažerské dovednosti*, s. 72.

S – Specifický

Cíl pro konkrétního pracovníka je jasně specifikován. Zaměstnanec přesně ví, co je po něm žádáno. Může se jednat o přesné zadání úkolu např. snížení zmetkovitosti výrobku A o x %. Je důležité, aby byl úkol pro pracovníka snadno pochopitelný.⁵⁰

M – Měřitelný

Tato charakteristika naznačuje, že známe indikátory, díky kterým jde vyčíslit, zda definovaného cíle bylo nebo nebylo dosaženo. Může se např. jednat o výsledky ankety spokojenosti zákazníků.⁵¹

A – Ambiciózní (náročný)

Cíl by měl být ambiciózní, tedy náročný. Pracovníkovi musí být jasné, že je od něj očekáváno úsilí. Pro dosažení takového cíle je také zapotřebí jeho individuální odpovědnost.⁵²

R – Realistický

Tento cíl musí být reálně dosažitelný. Realistický může znamenat, že určitý úkol se může zdát pro našeho pracovníka velice náročný, ale konkurence nám dokázala, že to za podobných podmínek jde. Zda je nějaký cíl realistický často rozhoduje, zda byly poskytnuty potřebné zdroje k jeho uskutečnění.⁵³

T – Termínovaný

Pro každý cíl je dáno, kdy ho má být dosaženo. Jedná se o podstatný faktor, protože až po určení času zjistíme, jak je zadaný cíl náročný.⁵⁴

1.4 Odměňování zaměstnanců

Řízení odměňování zaměstnanců se soustředí na sestavování strategie, politiky a procesů. Jedná se o zabezpečení peněžní či nepeněžní formy odměny za to, čím lidé

⁵⁰ FAERBER Y., Ch. STÖWE. *Vedení lidí v praxi. Zlepšete své manažerské dovednosti*, s. 72.

⁵¹ tamtéž, s. 72.

⁵² tamtéž, s. 72.

⁵³ tamtéž, s. 73.

⁵⁴ tamtéž, s. 73.

přispívají organizaci. Obecným cílem odměňování je lidi slušně, spravedlivě a důsledně odměňovat podle jejich hodnoty pro organizaci. Což poslouží budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Řízení odměňování se nezabývá pouze peněžní odměnou a zaměstnaneckými výhodami. Platí rovněž pro nepeněžní a nehmotné odměňování. Do nepeněžního či nehmotného odměňování patří např. uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, růst pravomoci a odpovědnosti při vykonávání práce.⁵⁵

1.4.1 Cíle odměňování

Cíle řízení odměňování jsou následující. Společnost by měla odměňovat lidi podle hodnoty, kterou pro podnik vytvářejí. Je důležité propojovat postupy v odměňování s cíli podniku. I podnikání s hodnotami a potřebami pracovníků. Pracovníky bychom měli odměňovat správně, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků. Důležité je získat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky. Společnost by měla motivovat své pracovníky a získávat jejich oddanost a angažovanost. Díky tomu bude vytvářet kulturu vysokého výkonu.⁵⁶

1.4.2 Odměňování jako základ motivace

Odměny nebo sankce tvořící základ motivace. Do odměňování nezařazujeme pouze peníze, nebo jako sankci jejich snížení. Odměnou pro pracovníky může být i povýšení, či zvýšení pravděpodobnosti, že jej zaměstnanec může dosáhnout. Dále se může jednat o zajímavý úkol, ale také možnost vyhnout se nepříjemné práci. Jako trest lze považovat snížení naděje na přidání peněz nebo povýšení. Organizace ani samotní manažeři si mnohdy neuvědomují, jakým způsobem zaměstnance odměňují nebo trestají. Mnohdy si ani neuvědomují fakt, že k určité odměně nebo trestu pro zaměstnance dochází v určité situaci.

To, jak zaměstnance na základě odměn a sankcí opravdu motivujeme, není složité zjistit. Stačí sledovat jejich chování v určitých situacích. Pokud jsou pracovníci

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*, s. 20.

⁵⁶ tamtéž, s. 20.

výkonní, je zřejmé, že za svůj výkon jsou uspokojivě odměňováni. Samozřejmě mluvíme o hmotné i nehmotné odměně. Je-li zaměstnanec nevýkonný, pravděpodobně není dostatečně ohodnocen, případně je za svůj výkon kritizován.⁵⁷

1.4.3 Nedorozumění při odměňování

Odměňování je závislé na pracovní motivaci, kolem které se točí řada nedorozumění. K nejčastějším řadíme představu, že k motivaci pracovníků slouží jejich základní mzda nebo plat. Zaměstnavatelé si myslí, že pracovníky není potřeba za dobrou práci již dále nijak hmotně ani nehmotně oceňovat, např. poděkovat jim za dobře odvedenou práci. Z toho vyplývá, že jsou-li zaměstnanci za svou práci placeni, není důvod, aby je jejich vedoucí ještě nějak zvlášť motivoval.

Podobnou nesprávnou představou je, že finanční nebo jiná odměna náleží zaměstnanci jen tehdy, provede-li něco mimořádně záslužného. Většinou se jedná o takové situace, kdy zaměstnanec provedl práci, která není v popisu jeho práce.

Proč by se vedoucí měli snažit své zaměstnance motivovat, když za svůj výkon dostávají plat? A proč by zaměstnanci měli určitou odměnu dostat i tehdy, pokud nic mimořádně záslužného neudělají? Důvodem je, abychom požadovaný výkon, za který zaměstnanci dostávají plat, skutečně od nich získali. Zaměstnanci totiž svůj základní plat většinou nevnímají jako odměnu. Výjimkou jsou jen situace, kdy jim reálně hrozí, že své pracovní místo ztratí. Jakmile chceme své pracovníky skutečně motivovat, nezbývá zaměstnavateli nic jiného, než je za jejich dobře vykonanou práci odměnit, jak peněžní, tak i nepeněžní formou.⁵⁸

1.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody považujeme za součást odměňování pracovníků. Zaměstnanecké výhody se zpravidla poskytují zaměstnancům, kteří jsou v dané firmě zaměstnáni na plný pracovní úvazek. V současné době jsou tendence zaměstnavatelů poskytovat zaměstnanecké výhody i pracovníkům mimo běžný pracovní poměr.

⁵⁷ URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*, s. 69, 70.

⁵⁸ tamtéž, s. 70.

Zaměstnanecké výhody jsou takové složky odměny, které jsou poskytovány navíc v různých formách (peněžních, nepeněžních). Zaměstnanecké výhody mají vliv na zaměstnance z hlediska motivačního a stabilizačního. Působí tedy na setrvání zaměstnance v zaměstnání na pracovní pozici.^{59,60}

Definice zaměstnaneckých výhod jsou různé. Jednou z nich je, že zaměstnanecké výhody jsou takové výhody, které nestanoví zákon a nejsou nefinančním produktem podporovaným státem. Nebo druhá definice je, že zaměstnanecké výhody jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci. Zaměstnanecké výhody tedy zahrnují široký sortiment požitků, služeb, zboží a sociální péči. Za tyto výhody by zaměstnanec musel jinak platit, ale zaměstnavatel jim je dává ke mzdě za vykonanou práci jako určitou motivaci.⁶¹

1.5.1 Cíle zaměstnaneckých výhod

Cíle v poskytování zaměstnaneckých výhod jsou následující. Jakmile poskytujeme atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, tak nám to umožní získat a udržet vysoce kvalitní pracovníky. Zaměstnaneckými výhodami uspokojujeme osobní potřeby pracovníků. Posilujeme jimi oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci.

Všimněme si, že výše uvedené cíle v sobě nenesou samotné motivování pracovníků. A to proto, že zaměstnanecké výhody poskytované podnikem zřídka ovlivňují přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mnohdy však vytváří příznivější postoje pracovníků k podniku. Dlouhodobě se zlepšuje jejich oddanost, angažovanost a výkon pro organizace.⁶²

⁵⁹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 185.

⁶⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 595.

⁶¹ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 325.

⁶² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 595.

1.5.2 Typy zaměstnaneckých výhod

Existuje mnoho druhů zaměstnaneckých výhod, které si společnosti vytvářejí pro své zaměstnance na míru. My si zaměstnanecké výhody rozdělíme do následujících kategorií, které specifikují hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty – zdravotní, úrazové nebo životní pojištění,
- finanční výpomoc – půjčky, výpomoc při koupi domu, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,
- osobní potřeby – dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušování kariéry, poradenství při odchodu do důchodu, posilovny a rekreační zařízení,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody – mobilní telefony, dotované stravování apod.⁶³

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod bývá plošný nebo individuální. V mnoha organizacích převládá jejich plošné přiznávání. V dnešní době je silícím trendem, co nejvíce individualizovat strukturu příjmu, a to včetně zaměstnaneckých výhod, právě podle pracovního výkonu a důležitosti pracovního místa zaměstnance.⁶⁴

1.6 Shrnutí teoretické části

Dle Vojtoviče se personální řízení specializuje na řízení lidských zdrojů. V koncepci řízení lidských zdrojů se do popředí dostává lidská schopnost. Na základě těchto lidských schopností se dá výroba, produkty či procesy inovovat. Kaesler a kol. říkají, že personální oddělení má za úkol poskytnout personál, který disponuje s odpovídající kvalifikací, ve správný čas na správném místě. Tento úkol proto dělí na různé funkce, jedná se například o získávání personálu, řízení personálu, rozvoj personálu apod. Saksová a kol. definují personální činnosti, které představují dílčí a specializované aktivity, sem řadí činnosti jako přijímání zaměstnanců, odměňování, péče o zaměstnance apod.

⁶³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, s. 595.

⁶⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*, s. 325.

Bedrnová a kol. tvrdí, že zdrojem motivace jsou takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Skutečnostmi, které se podílejí na motivaci, je celá řada. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové operace, ideály. Dle Armstronga se na proces motivování zaměřují teorie motivace. Napomáhají organizacím s možnostmi jak správně povzbudit své zaměstnance, aby na správném místě uplatnili své schopnosti a dovednosti. Najdeme celou řadu typů motivačních teorií, např. Maslowovu hierarchickou teorii potřeb, Teorii rovnosti (spravedlnosti), McGregorovu teorii X a Y, Teorii expektance a Herzbergův dvoufaktorový model. Plamínek se zaměřuje na skutečnost, že osobnost lidí ovlivňuje použití určitého typu motivace. Je důležité jednotlivé typy osobnosti rozpoznat, abychom je mohly správně vést a motivovat. Existují čtyři typy osobností, které jsou rozděleny na usměrňovatele, objevovatele, sladčovatelé a zpřesňovatele.

Wagnerová rozděluje pracovní motivaci na vnitřní a vnější zdroje motivace. Faerber a kol. tvrdí, že při pracovní motivaci je důležité, aby vedoucí pracovník uměl cíle, které vyžaduje od svých pracovníků, správně definovat. Měl by se snažit o to, aby formulace cílů zněla motivačně. Pro dobrou formulaci cílů se nejčastěji používá tzv. koncepce SMART.

Dle Armstronga se řízení odměňování zaměstnanců soustředí na sestavování strategie, politiky a procesů. Jedná se o zabezpečení peněžní či nepeněžní formy odměny za to, čím lidé přispívají organizaci. Obecným cílem odměňování je lidi slušně, spravedlivě a důsledně odměňovat podle jejich hodnoty pro organizaci. Což poslouží budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Armstrong považuje zaměstnanecké výhody za součást odměňování pracovníků. Existuje mnoho druhů zaměstnaneckých výhod, které si společnosti vytvářejí pro své zaměstnance na míru. Může se jednat o penzijní systémy, osobní potřeby, finanční výpomoc apod.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Analýza současného stavu společnosti CARent a.s. mi napomůže nahlédnout do celkového fungování společnosti. Půjde o seznámení s historií společnosti, konkrétní nabídkou služeb, ekonomickým vývojem, organizační strukturou a se současným systémem motivace.

2.1 Historie společnosti CARent, a.s.

Společnost CARent, a.s. (dále pouze CARent) vznikla v roce 1993 nejdříve jako autopůjčovna. V roce 1994 získává autorizaci na prodej nových vozidel Ford, autorizovaný servis vozů značky Ford a prodej náhradních dílů Ford, a to na základě smluv uzavřených se společností Ford Motor Company, s.r.o. Od roku 1994 společnost nejdříve obchodovala v Brně na ulici Cejl, ale tyto prostory brzy nedostačovaly. Vedení společnosti se tedy rozhodlo o vybudování nového autosalonu včetně servisního zázemí. Autosalon byl vybudován v Brně Židenicích na ulici Bělohorská. Nový autosalon společnosti CARent byl otevřen na podzim roku 1997.⁶⁵

2.1.1 Základní identifikační údaje společnosti

V **Tabulce 1** jsou zapsané identifikační údaje společnosti.

Tabulka 1. Identifikační údaje společnosti (Převzato z: ⁶⁶)

Obchodní jméno	CARent, a.s.
IČO	634 85 885
DIČ	CZ634 85 885
Sídlo	Bělohorská 46, 636 00 Brno
Právní forma	akciová společnost
Vznik	1997
Předmět činnosti	koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, pronájem motorových vozidel, opravy motorových vozidel, opravy karosérii, silniční motorová doprava nákladní, zprostředkování služeb.

⁶⁵ FORD CARENT. Profil Fordu Carent. *Fordcarent.cz* [online].

⁶⁶ JUSTICE. Obchodní rejstřík. *Justice.cz* [online].

Společnost CAREnt byla v roce 1997 zapsaná v obchodním rejstříku vedeném u krajského soudu v Brně. Právní forma společnosti je akciová společnost. Výše základního kapitálu společnosti CAREnt činí 133 000 000 Kč, z této částky bylo již splaceno celých 133 000 000 Kč. Společnost vydala 133 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč.⁶⁷

2.2 Poskytované služby zákazníkům

Společnost CAREnt poskytuje autorizovaný servis s nejvyšší kvalitou služeb podle standardů automobilky Ford. Společnost se snaží neustále své služby zdokonalovat, proto v roce 2009 investovala do vybavení lakovny. Nyní disponuje s nejmodernější lakovací technologií, včetně lakovacího boxu. Díky inovacím společnost realizuje větší objem zakázek za kratší dobu při použití vysoce kvalitních materiálů. Tím je oprava rychlejší a kvalitnější.⁶⁸

Umožňuje zapůjčení vozidla v autopůjčovně umístěné přímo v budově. Disponuje s rozsáhlým vozovým parkem, který umožňuje nabízet vozy ke krátkodobým i dlouhodobým operativním zápůjčkám. Vozový park společnosti tvoří převážně malá osobní vozidla, střední a velká užitková vozidla. Půjčovaná vozidla jsou pouze značky Ford a nejsou starší jak 2 roky.⁶⁹

Zprostředkovává prodej ojetých a nových vozidel značky Ford dle přání zákazníka. Prodejci vozidel se zaměřují výhradně na prodej vozů značky Ford. V současné době jsou na trhu modely Ford Ka, New Ford Fiesta, Ford B-max, Ford Focus, Ford C-max a Grand C-max, Ford Kuga, Ford Mondeo, Ford S-max a Ford Galaxy. Z užitkových vozů je na výběr Ford Fiesta Van, Ford Connect, Ford Transit, Ford Transit Custom, Tourneo Custom. Je možné si tato vozidla zakoupit jak ojetá (předváděcí), tak úplně nová.⁷⁰

⁶⁷ JUSTICE. Obchodní rejstřík. *Justice.cz* [online].

⁶⁸ FORD CARENT. Servis. *Fordcarent.cz* [online].

⁶⁹ FORD CARENT. Autopůjčovna. *Fordcarent.cz* [online].

⁷⁰ FORD CARENT. Prodej vozů. *Fordcarent.cz* [online].

Společnost CARent je významným velkoobchodem s originálními náhradními díly i příslušenstvím Ford. Společnost poskytuje pultový prodej náhradních dílů a příslušenství přímo fyzickým či právnickým osobám, které si potřebují dokoupit potřebný díl na jejich vozidlo. Rozsáhlý sklad náhradních dílů umožňuje okamžitou dodávku dílů pro sepsané zakázky střediska servis, a tím zajišťuje maximální rychlost opravy vozu.⁷¹

2.3 Ekonomický vývoj

I přes výrazný nárůst tržeb (582 mil. Kč v roce 2012 a 498 mil. Kč v roce 2011), zisk společnosti výrazně klesl. Jednou z příčin je pokles průměrné marže z 11 % na 8 %. V hodnotovém vyjádření poklesl zisk z prodeje vozidel o 6 mil Kč. Společnost si od navýšeného prodeje vozidel slibovala i navýšení servisních služeb. Její očekávání se však nenaplnilo. Díky krizi se nezanedbatelné procento zákazníků začalo obracet na levnější neautorizované servisy. Tržby za opravy vozidel klesly o více než 10 % a k tomu úměrně i zisk.

Hospodaření roku 2012 prošlo zatěžkávací zkouškou, společnost zvážila a přehodnotila organizaci, fungování a strukturu veškerých nákladů a zapracovala tyto zkušenosti do svých manažerských postupů. Tato skutečnost se již projevila v hospodaření roku 2013 a společnost je průběžně v zisku.⁷²

2.4 Organizační struktura společnosti

Společnost CARent vede ředitel společnosti, kterému jsou podřízeni vedoucí jednotlivých středisek. Pro zjednodušení komunikace se organizační struktura společnosti rozčlenila do pěti středisek. Každé středisko má svého vedoucího, který dohlíží na své podřízené, a je odpovědný řediteli společnosti za plnění stanovených norem.

⁷¹ FORD CARENT. Příslušenství a náhradní díly. *Fordcarent.cz* [online].

⁷² CARENT. *Výroční zpráva 2012*.

Organizační strukturu tvoří následující střediska (**Příloha 1**):

- ekonomický úsek,
- prodej vozidel,
- prodej náhradních dílů a doplňků,
- servis,
- administrativa.

Společnost CARent upravila svoji organizační strukturu zejména s ohledem na nutnost rychlejšího rozvoje a marketingové komunikace poprodejních programů a služeb. Práce se stávajícími klienty a udržení jejich loajality maximální možnou dobu se stalo pro další směřování společnosti naprosto zásadní potřebou i cílem.⁷³

2.4.1 Počet zaměstnanců

Společnost CARent v roce 2013 byla kvůli špatné ekonomické situaci nucena provést její reorganizaci. Tato reorganizace byla uskutečněna z důvodu menšího množství práce a potřeby snížení celkových nákladů. Z tohoto důvodu muselo dojít ke snižování počtu zaměstnanců.⁷⁴

K reorganizaci došlo na středisku autopůjčovny, prodeje a servisu. Byla zrušena pozice vedoucího autopůjčovny. Středisko autopůjčovny bylo předáno vedoucímu střediska servisu pod poprodejní služby. Dále byla zrušena pozice vedoucího prodeje ojetých vozidel, a to z důvodu zrušení pobočky na ulici Otakara Ševčíka. Z tohoto důvodu byla zrušena i pozice přípravaře vozidel. Na středisku servisu museli být propuštěni dva technici. Další byl propuštěn informační technolog. Celkově bylo tedy propuštěno 6 zaměstnanců.⁷⁵

⁷³ KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor*. Organizační struktura.

⁷⁴ CARENT. *Organizační, provozní a personální změny 2013*.

⁷⁵ KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor*. Organizační struktura.

Tabulka 2. Počet zaměstnanců (Převzato z: ^{76,77})

Položka	POČET ZAMĚSTNANCŮ					
	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Průměrný počet zaměstnanců	56	62	63	66	68	70
Z toho vedoucích	6	6	6	7	7	8

V **Tabulce 2** můžeme vidět, že se průměrný počet zaměstnanců ve společnosti rok od roku snižuje. Příčinou může být ekonomická situace a krize v automobilovém průmyslu.

2.5 Současný systém motivace zaměstnanců

Společnost CARent v rámci motivace svým zaměstnancům poskytuje široký výběr zaměstnaneckých výhod. Určité zaměstnanecké výhody jsou určeny pouze pro vedoucí pracovníky. Ostatní zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům.

2.5.1 Služební automobil

Služební automobil je poskytován vedoucím pracovníkům, kteří tento automobil využívají nejen pro pracovní účely, ale i pro osobní užití. Automobil má také k dispozici od pátku do neděle technik, který má v určitém týdnu sobotní službu. Tato zaměstnanecká výhoda napomáhá technikovi v dopravě do zaměstnání na sobotní směnu. Služební automobil je poskytován i nejlepším dvěma prodejcům v daném měsíci. Tito prodejci dostávají k dispozici automobil na celý následující měsíc, a to i k soukromým účelům.⁷⁸

2.5.2 Příspěvek na pořízení mobilního telefonu

Příspěvek na pořízení mobilního telefonu je poskytován vedoucím středisk, prodejcům vozidel a přijímacím technikům. Na příspěvek má zaměstnanec nárok jednou za 2 roky. Je na volbě zaměstnance, kde si mobilní telefon zakoupí. Vedoucím středisk je poskytnut příspěvek v hodnotě 4 000 Kč. Ostatní zaměstnanci mají příspěvek ve výši

⁷⁶ CARENT. *Výroční zpráva 2012.*

⁷⁷ KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor.* Organizační struktura.

⁷⁸ KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor.* Zaměstnanecké výhody.

2 000 Kč. Aby zaměstnanec mohl tohoto příspěvku využít, musí pouze předložit doklad o zakoupení mobilního telefonu na pokladně společnosti.⁷⁹

2.5.3 Notebook

Notebook mají k dispozici pracovníci vedoucích středisek, IT pracovník a manažer obchodu. Notebook je zaměstnancům poskytnut zcela zdarma.⁸⁰

2.5.4 Závodní stravování

Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování.⁸¹ Společnost CARent má zřízenou jídelnu přímo v sídle společnosti. Obědy odebírá od společnosti Spolcentrum - Sluneční Dvůr, Brno – Slatina. Firma jídlo dováží uvařené v ohřívacích nádobách do sídla společnosti. Posléze se jídlo přihřívá přímo v závodní jídelně společnosti. Cena oběda je 69 Kč a 77 Kč pro firmu. Zaměstnanci platí jednotnou cenu 40 Kč.⁸²

2.5.5 Vzdělávací a odborná školení

Vzdělávací a odborná školení jsou poskytována od společnosti Ford, Business Success a od různých leasingových společností či pojišťoven, se kterými společnost aktivně spolupracuje.

Většina školení od společnosti Ford jsou odborného zaměření, na kterém se zvyšuje technická odbornost servisních techniků a mechaniků. Tato školení jsou pro techniky i mechaniky povinná a napomáhají firmě k získání bonusů. Dále poskytuje školení pro prodejce vozidel, které se zaměřuje na představení nových produktů. Školení od společnosti Ford jsou poskytována přes portál Fordu, ale některá školení jsou pořádána na místech, která jsou Fordem určena.

⁷⁹ KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor*. Zaměstnanecké výhody.

⁸⁰ tamtéž.

⁸¹ Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006.

⁸² KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor*. Zaměstnanecké výhody.

Společnost Business Success nabízí semináře pro vedoucí pracovníky i pro prodejce. Jedná se o semináře ohledně marketingu apod. Jelikož se jedná o drahé kurzy, rozhoduje o formě semináře a počtu zúčastněných zaměstnanců ředitel společnosti.

Leasingové společnosti a pojišťovny pořádají školení k jejich produktům, aby si prodejci sami mohli sepsat smlouvy pro zákazníky. Tato školení mají informativní náplň, např. jak formuláře vyplňovat nebo získají informace ohledně aktualizace produktů apod. CARent spolupracuje s leasingovými společnostmi Ford Credit a Autoleasing. Mezi pojišťovací partnery patří Kooperativa, Česká pojišťovna, ČPP a Allianz.⁸³

2.5.6 Firemní akce

Společnost CARent pro své zaměstnance každoročně pořádá tzv. Sportovní den, který se uskutečňuje v pracovní den, tudíž je účast povinná. Dopoledne probíhají sportovní aktivity. V odpoledních hodinách jsou soutěže ukončeny. Dojde k vyhodnocení nejlepších týmů, a tím i k ukončení povinné části dne. V odpoledních hodinách je tato akce již zpřístupněna i rodinným příslušníkům a pokračuje do večerních hodin. Dále je každoročně pořádán Vánoční večírek, který je pro zaměstnance dobrovolný. Pozvaní jsou i rodinní příslušníci.⁸⁴

2.5.7 Slevy na firemní produkty

CARent poskytuje svým zaměstnancům zvýhodněnou cenu na jakékoliv firemní zboží. Cena pro zaměstnance je složena z pořizovací ceny plus 10 %.⁸⁵

2.5.8 Finanční půjčka

Společnost poskytuje všem zaměstnancům finanční půjčku, jejíž výše není omezena. Jakmile má zaměstnanec zájem o půjčku, domlouvá si podmínky a výši půjčky přímo s ředitelem společnosti.⁸⁶

⁸³ KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor*. Zaměstnanecké výhody.

⁸⁴ tamtéž.

⁸⁵ tamtéž.

⁸⁶ tamtéž.

2.5.9 Ozdravný den

Ozdravný den je poskytován všem zaměstnancům společnosti. Jedná se o 4 dny za rok, které jsou zaměstnanci placeny jako pracovní dny. Ozdravný den je určen k překlenutí prvních příznaků nemoci, aby zaměstnanec nemusel jít hned k doktorovi.⁸⁷

⁸⁷ KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor*. Zaměstnanecké výhody.

3 VÝZKUM MOTIVAČNÍCH ČINITELŮ

V této kapitole budou definovány cíle výzkumu, metody výzkumu, metody vyhodnocení výsledků. Dále bude definován výzkumný soubor a formulovány výsledky výzkumu.

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo zmapování současného systému motivace zaměstnanců, zjištění zaměstnaneckých výhod, které firma využívá, a o jaké další by měli zaměstnanci zájem.

3.2 Metody výzkumu

První stanovenou metodou byl rozhovor s personální pracovnící. Tento rozhovor mi napomohl k lepšímu nahlédnutí do firmy. Získala jsem podrobné informace o současném systému motivace zaměstnanců a o nabízených zaměstnaneckých výhodách ve společnosti. Scénář rozhovoru s personální pracovnící je přiložen v **Příloze 2**.

Dále jsem zvolila metodu studia firemních dokumentů. Společnost mi umožnila nahlédnout do interních dokumentů, jako jsou Organizační, provozní a personální změny, Výroční zprávy, Mzdové náklady, Evidence vozidel.

Abych zjistila, jak zaměstnanci posuzují systém motivace společnosti, použila jsem jako metodu písemné dotazování. Ve společnosti proběhly dvě dotazníková šetření. První dotazníkové šetření bylo rozděleno na 3 části (celé znění dotazníku **Příloha 3**). První část byla zaměřena na spokojenost s prací. Druhá část zjišťovala motivační faktory. Třetí část vyhodnocuje demografické údaje o respondentech.

Druhé dotazníkové šetření proběhlo pod názvem Hlubkové dotazování (celé znění dotazníku **Příloha 4**). Dotazník obsahoval otevřené i uzavřené otázky, které mi napomohly k podrobnému zpracování návrhů tak, aby byly dle přání zaměstnanců.

3.3 Metody vyhodnocení výsledků

Zpracování výzkumných výsledků bylo provedeno v programu Microsoft Office Excel. Výsledky jsou zobrazeny tabulkami a grafy, které jsou okomentovány slovním hodnocením.

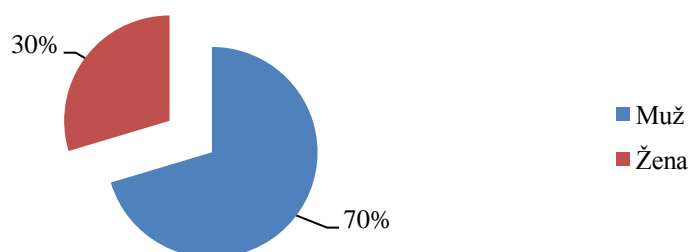
Pro vyhodnocení dotazníků jsem využila deskriptivní statistiku. Pro charakteristiky jednorozměrného datového souboru kvantitativního znaku jsem využívala výběrový průměr, pro data kvalitativního znaku jsem použila relativní četnost. Z hlediska regresní analýzy jsem použila regresní přímku, která pracuje s proměnnými veličinami, mezi něž patří závislá a nezávislá proměnná.

3.4 Výzkumný soubor

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 54 zaměstnanců. Dotazník byl rozeslán přes e-mail všem zaměstnancům, kteří mají k dispozici počítač. Ostatní pracovníci, kteří nemají přístup k počítači, obdrželi dotazník v tištěné podobě.

Ve společnosti pracuje 70 % mužů a 30 % žen. Jelikož se jedná o automobilový průmysl, toto rozložení je běžné. Ženy zde zastávají administrativní práce a muži ty technické. Jelikož je ve společnosti rozsáhlý autorizovaný servis, tak poměr mužů a žen je odpovídající.

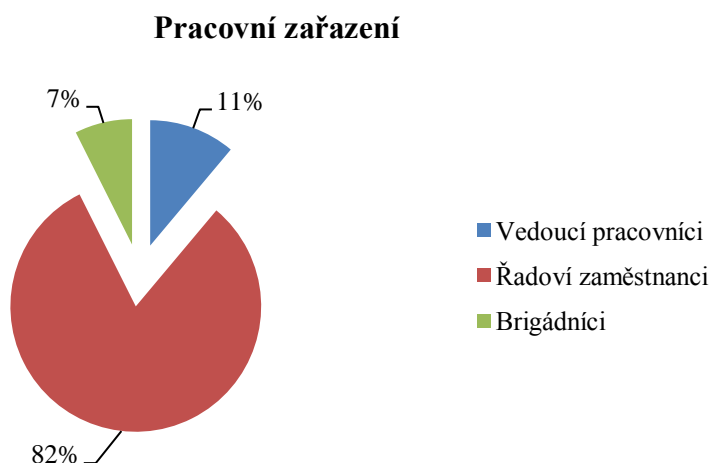
Pohlaví výzkumného souboru



Graf 1. Pohlaví výzkumného souboru (Zdroj: ⁸⁸)

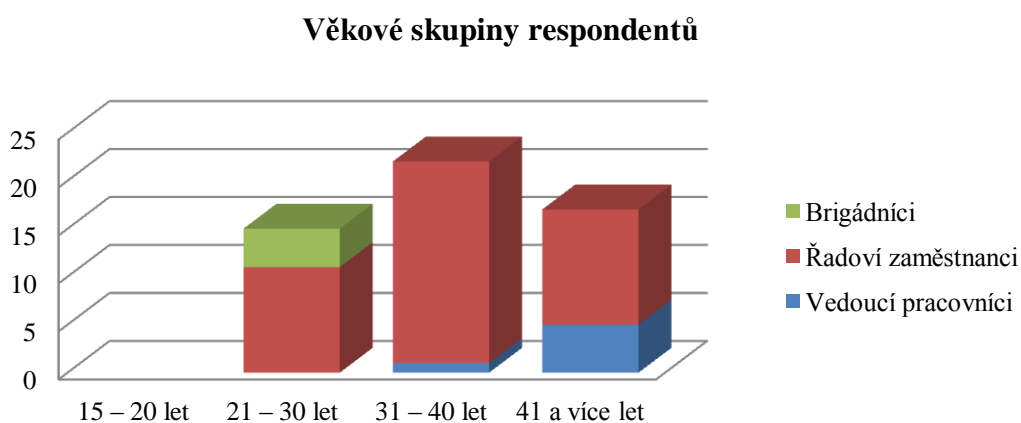
⁸⁸ Vlastní zpracování.

Když se zaměřím na pracovní zařazení, je složení výzkumného souboru následující. Vedoucích pracovníků je 11 %, řadových zaměstnanců je 82 % a 7 % tvoří brigádníci.



Graf 2. Pracovní zařazení (Zdroj: ⁸⁹)

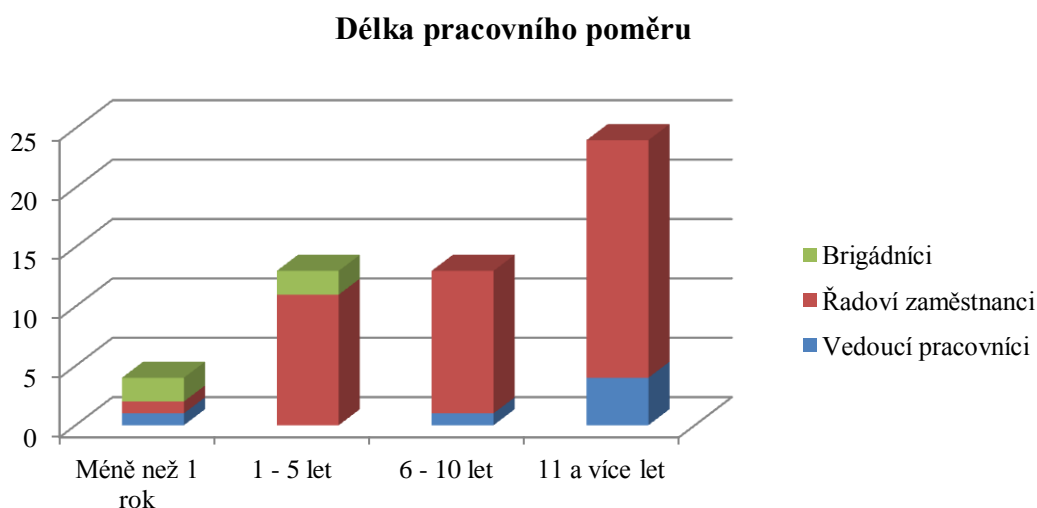
Vedoucí pracovníci se převážně začlenili do věkové skupiny 41 a více let. Společnost si u vedoucích zakládá na dlouholeté praxi, proto vedoucí pracovníci jsou zejména vyššího věku. Řadoví zaměstnanci se rozčlenili jak do skupiny 21-30 let, 31-40 let, ale i do skupiny 41 a více let. Této skupině náleží jak začínající pracovníci po škole (absolventi), tak již zaměstnanci s dlouholetou praxí. Všichni brigádníci se zařadili do skupiny 21-30 let. Brigádně zde pracují studenti vysokých škol, kteří zde získávají praxi. Jednotlivé rozdělení do věkových skupin je znázorněno v **Grafu 3** níže.



Graf 3. Věkové skupiny respondentů (Zdroj: ⁹⁰)

⁸⁹ Vlastní zpracování

Dle **Grafu 4** níže je zřejmé, že nejvíce respondentů pracuje pro společnost 11 a více let. Do této kategorie se zařadili 4 vedoucí pracovníci a 20 řadových zaměstnanců. 6-10 let pracuje pro společnost 1 vedoucí pracovník a 12 řadových zaměstnanců. 1-5 let pracuje ve společnosti 11 řadových zaměstnanců a 2 brigádníci. A méně než 1 rok pracuje pro společnost 1 vedoucí pracovník, 1 řadový zaměstnanec a 2 brigádníci. Z této bilance lze stanovit závěr, že společnost si opravdu zakládá na dlouholeté spolupráci se svými zaměstnanci. I zaměstnanci musí být s touto společností spokojeni, jelikož zde není vysoká míra pracujících méně než 1 rok.

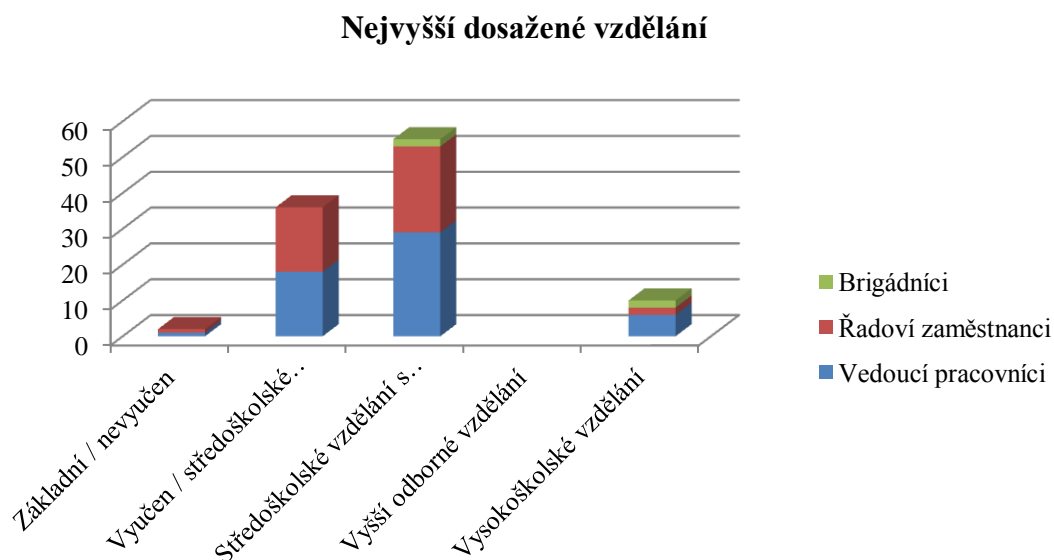


Graf 4. Délka pracovního poměru (Zdroj: ⁹¹)

Z **Grafu 5** je zřejmé, že nejčastější dosažené vzdělání je středoškolské vzdělání s maturitou, které mají vedoucí pracovníci, řadoví zaměstnanci i brigádníci. Druhým častým vzděláním je vyučen/středoškolské vzdělání bez maturity. I toto vzdělání mají vedoucí pracovníci a řadoví zaměstnanci. Vysokoškolské vzdělání je v této společnosti zastoupeno zřídka. Z výzkumu lze tedy říct, že požadované vzdělání pro přijetí do firmy je středoškolské vzdělání s maturitou.

⁹⁰ Vlastní zpracování.

⁹¹ Vlastní zpracování.



Graf 5. Nejvyšší dosažené vzdělání (Zdroj: ⁹²)

3.5 Výzkumné výsledky

V této kapitole budu vyhodnocovat odpovědi na jednotlivé otázky. U určitých otázek rozdělím vyhodnocení na vedoucí středisek, řadové zaměstnance.

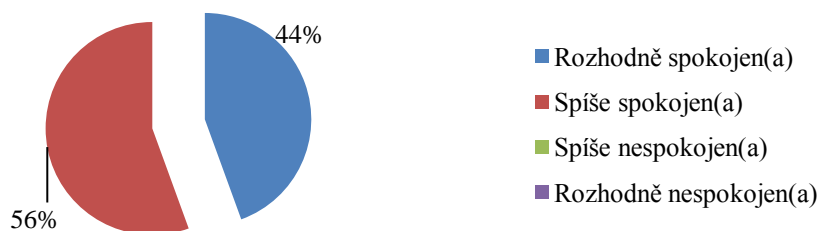
3.5.1 1. část – Spokojenost s prací

Otázka č. 1: *Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?*

V **Grafu 6** níže je vidět, že respondenti odpověděli spíše spokojen(a) a rozhodně spokojen(a). Odpovědi spíše nespokojen(a) a rozhodně nespokojen(a) neoznačil žádný z respondentů. Společnost může být s tímto výsledkem spokojena, protože je to velice pozitivní skutečnost.

⁹² Vlastní zpracování.

Celková spokojenost s prací



Graf 6. Celková spokojenost s prací (Zdroj: ⁹³)

Otázka č. 2: Dílčí aspekty pracovní spokojenosti.

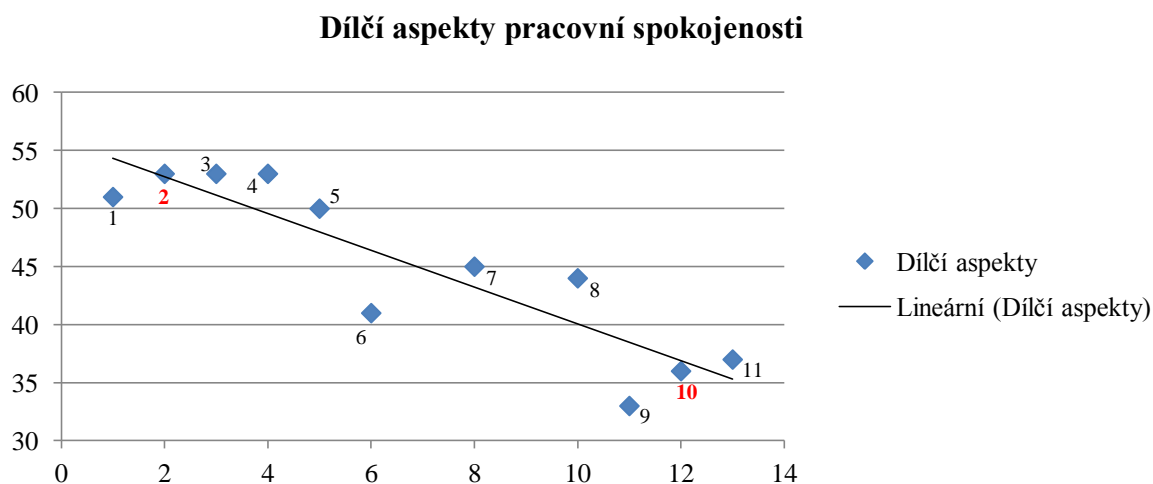
Za použití regresní analýzy byly identifikovány aspekty práce, které nejvíce ovlivňují celkovou spokojenost zaměstnanců podniku. Závislou proměnnou bude v tomto případě otázka č. 1 „Celková spokojenost s prací“. Nezávislou proměnnou budou položky otázky č. 2 „Dílčí aspekty pracovní spokojenosti“.

Dílčí aspekty pracovní spokojenosti jsou následující:

- 1 – Jistota zaměstnání
- 2 – Zajímavost práce
- 3 – Délka pracovní doby
- 4 – Organizace pracovní doby (odchody, příchody, přestávky)
- 5 – Vztahy s přímým nadřízeným
- 6 – Pracovní podmínky (teplo, světlo, hluk)
- 7 – Pracovní zátěž (množství práce)
- 8 – Stejně možnosti pro muže a ženy
- 9 – Možnost povýšení
- 10 – Platové ohodnocení
- 11 – Zaměstnanecké výhody

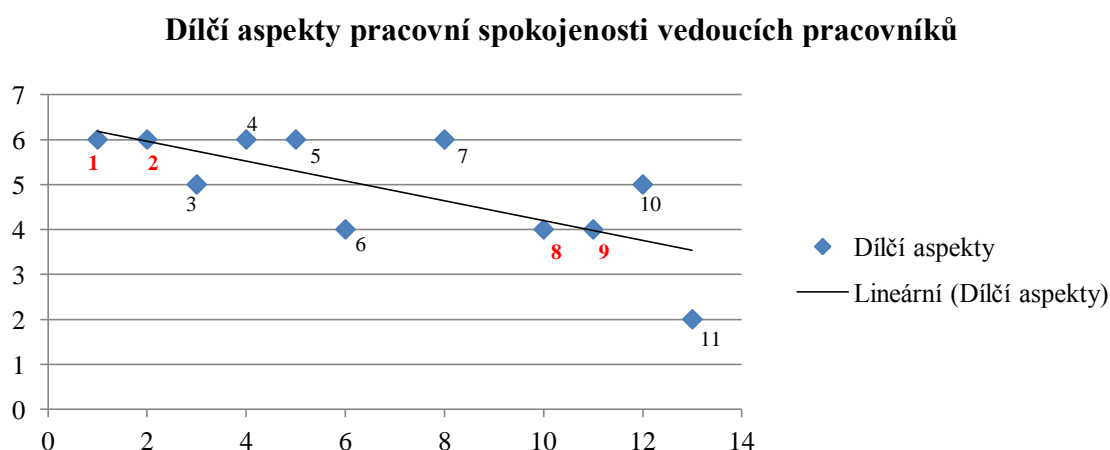
⁹³ Vlastní zpracování.

Výsledky regresní analýzy (**Graf 7**) ukazují, že na celkovou spokojenost zaměstnanců mají nejvýznamnější vliv aspekty práce, jakými jsou zajímavost práce a platové ohodnocení. Ostatní sledované aspekty práce v porovnání s výše zmíněnými nemají na celkovou spokojenost s prací významný vliv.



Graf 7. Dílčí aspekty pracovní spokojenosti (Zdroj: ⁹⁴)

Když se zaměříme pouze na vedoucí pracovníky, tak z **Grafu 8** je zřejmé, že nejvýznamnější vliv na spokojenost vedoucích mají jistota zaměstnání, zajímavost práce, stejné možnosti pro muže a ženy a možnost povýšení.

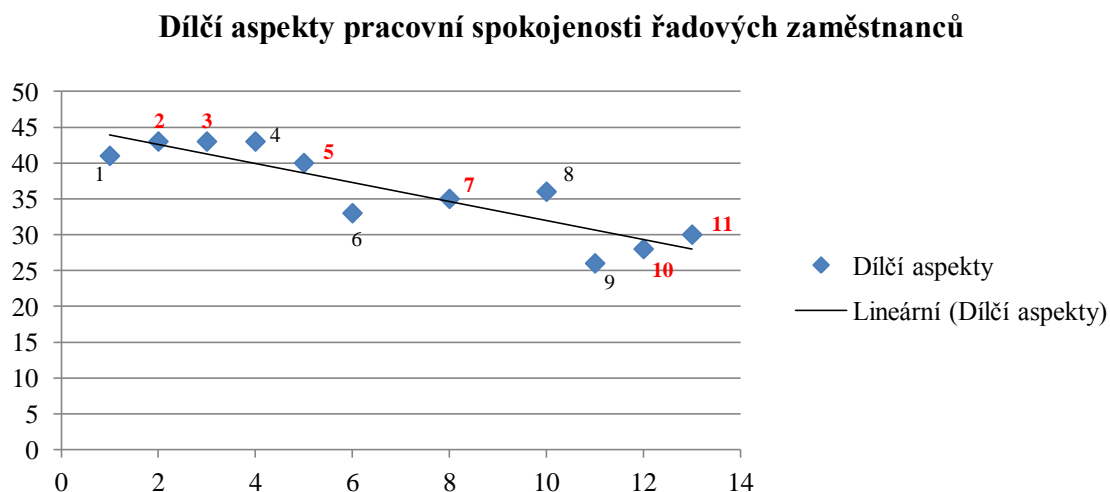


Graf 8. Dílčí aspekty pracovní spokojenosti vedoucích pracovníků (Zdroj: ⁹⁵)

⁹⁴ Vlastní zpracování.

⁹⁵ Vlastní zpracování.

Z hlediska řadových zaměstnanců (**Graf 9**) má na pracovní spokojenost největší vliv zajímavost práce, délka pracovní doby, vztahy s přímým nadřízeným, pracovní zátěž, platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody.



Graf 9. Dílčí aspekty pracovní spokojenosti řadových zaměstnanců (Zdroj: ⁹⁶)

3.5.2 2. část – Pracovní motivace zaměstnanců

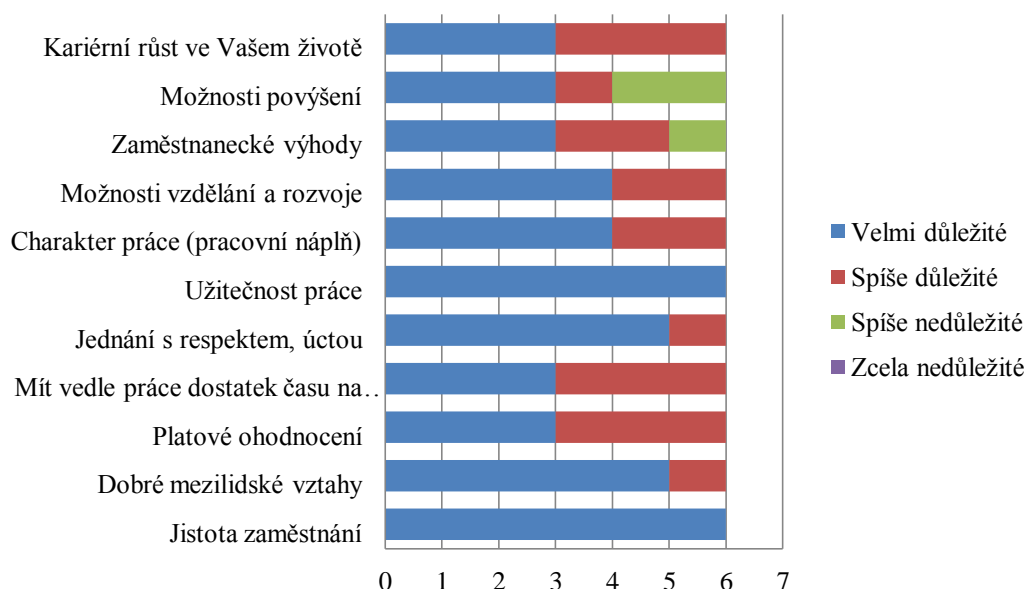
Otázka č. 3: Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

V této otázce jsou řešeny motivační činitele a jejich důležitost v očích zaměstnanců. Otázka č. 3 poskytuje informace o aspektech práce, které hodnotí zaměstnanci jako nejdůležitější.

Motivační činitele a jejich důležitost pro vedoucí pracovníky jsou naznačeny v **Grafu 10**. Nejvýznamnějšími motivačními činiteli pro vedoucí pracovníky jsou užitečnost práce a jistota zaměstnání.

⁹⁶ Vlastní zpracování.

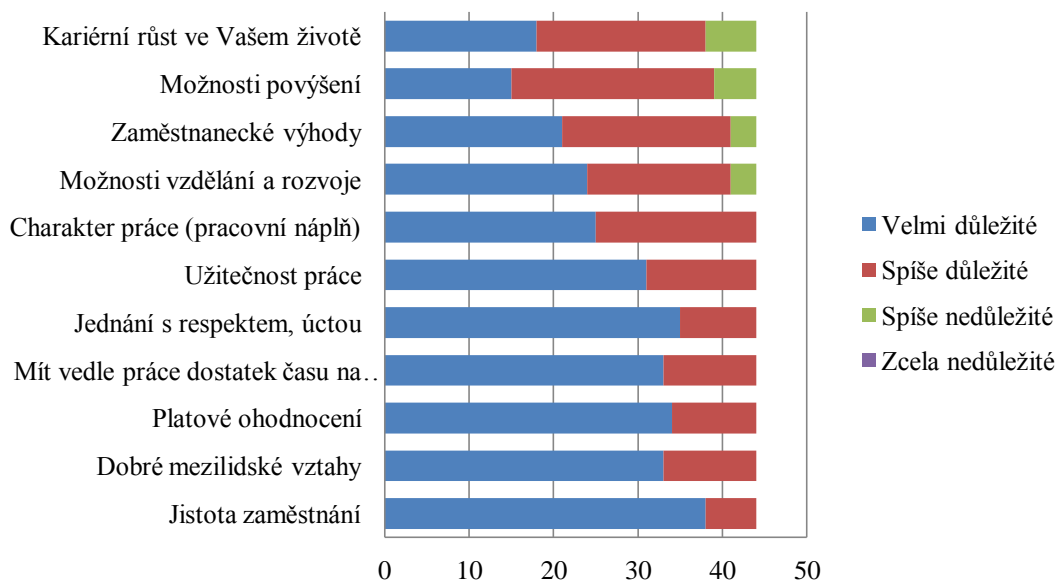
Motivační činitele a jejich důležitost pro vedoucí pracovníky



Graf 10. Motivační činitele a jejich důležitost pro vedoucí pracovníky (Zdroj: ⁹⁷)

Mezi motivační činitele a jejich důležitost pro řadové zaměstnance řadím dle **Grafu 11** jistotu zaměstnání a jednání s respektem a úctou.

Motivační činitele a jejich důležitost pro řadové zaměstnance



Graf 11. Motivační činitele a jejich důležitost pro řadové zaměstnance (Zdroj: ⁹⁸)

⁹⁷ Vlastní zpracování.

Nyní provedu výpočet průměrných hodnot, které vyjádří důležitost aspektů práce. Jednotlivé odpovědi si ohodnotím hodnotami 1-4:

- Velmi důležité – 1
- Spíše důležité – 2
- Spíše nedůležité – 3
- Zcela nedůležité – 4

Čím nižší bude průměrná hodnota, tím je důležitější konkrétní aspekt práce.

V **Tabulce 3** jsou znázorněny výsledné průměrné hodnoty motivačních činitelů, které jsou rozděleny na vedoucí pracovníky a na řadové zaměstnance.

Tabulka 3. Průměrné hodnoty motivačních činitelů (Zdroj: ⁹⁹)

PRŮMĚRNÉ HODNOTY											
Motivační činitele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Jistota zaměstnání	Dobré mezilidské vztahy	Platové ohodnocení	Mít vedle práce dostatek času	Jednání s respektem a úctou	Užitečnost práce	Charakter práce	Možnosti vzdělání a rozvoje	Zaměstnanecské výhody	Možnosti povýšení	Kariérní růst ve Vašem životě
Vedoucí pracovníci	1	1,17	1,5	1,5	1,17	1	1,33	1,33	1,67	1,83	1,5
Řadoví zaměstnanci	1,14	1,25	1,23	1,25	1,2	1,3	1,43	1,52	1,59	1,77	1,73

Mezi základní kritéria, která by podle vedoucích pracovníků měla jejich práce splňovat, patří jistota zaměstnání, užitečnost práce, dobré mezilidské vztahy a jednání s respektem a úctou. Do základních kritérií řadových zaměstnanců patří také jistota zaměstnání a jednání s respektem a úctou.

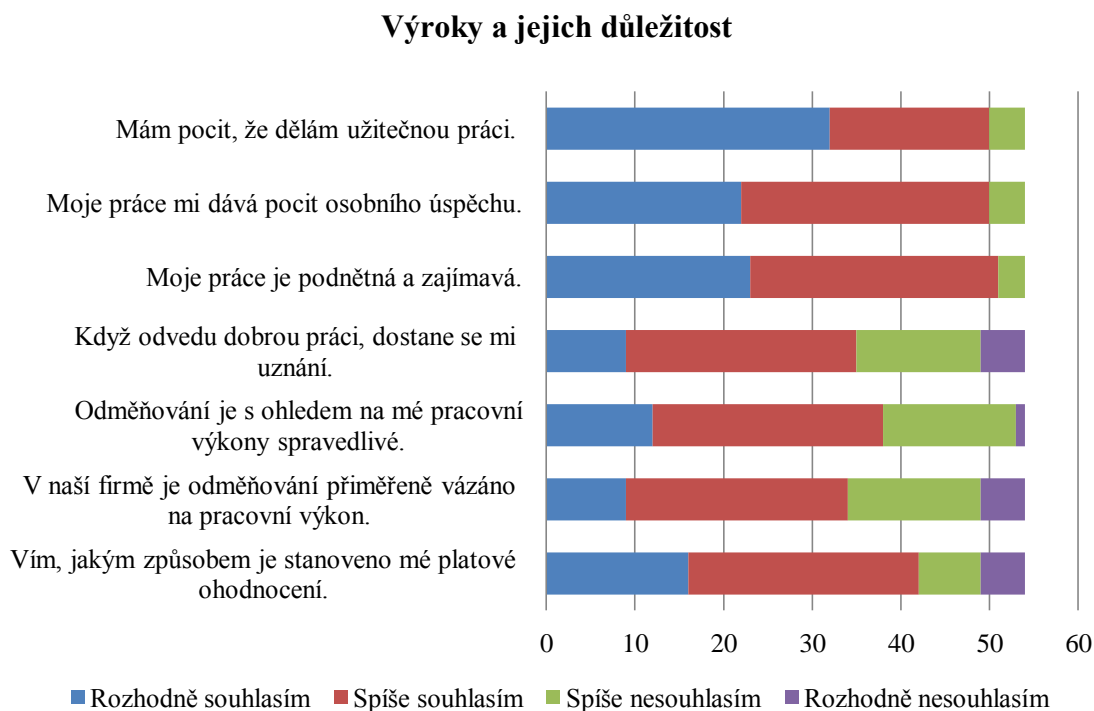
⁹⁸ Vlastní zpracování.

⁹⁹ Vlastní zpracování

Z této studie jsem zjistila, že nejdůležitějšími motivačními činiteli jak pro vedoucí pracovníky, tak pro řadové zaměstnance jsou jistota zaměstnání a jednání s respektem a úctou.

Otázka č. 4: Souhlasíte s výrokem?

Tato otázka se zaměřuje na vnější a vnitřní zdroje motivace. Vnější měření je zaměřeno především na předpokladu spravedlnosti vzhledem k výkonu. Vnitřní zdroje motivace, mezi které se řadí zajímavost práce či její užitečnost, jsou jedním z nejdůležitějších předpokladů spokojeného zaměstnance. V **Grafu 12** jsou znázorněny jednotlivé výroky a k nim jejich důležitost.



Graf 12. Výroky a jejich důležitost (Zdroj: ¹⁰⁰)

Detailnější přehled o důležitosti výroků získám analýzou jednotlivých položek skrz průměrné hodnoty. Nyní si určím kritérium průměrných hodnot, které vyjádří důležitost jednotlivých výroků. Jednotlivé odpovědi si ohodnotím hodnotami 1-4:

- Rozhodně souhlasím – 1

¹⁰⁰ Vlastní zpracování.

- Spíše souhlasím – 2
- Spíše nesouhlasím – 3
- Rozhodně nesouhlasím – 4

Čím vyšší bude průměrná hodnota, tím více zaměstnanci hodnotí výrok za nepravdivý.

V **Tabulce 4** jsou zpracovány výsledné průměrné hodnoty zdrojů motivace.

Tabulka 4. Průměrné hodnoty zdrojů motivace (Zdroj: ¹⁰¹)

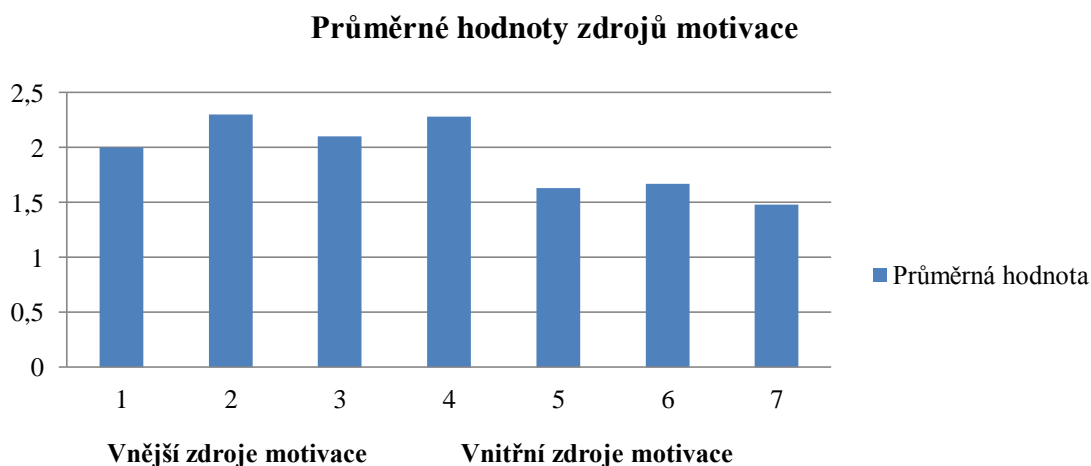
	VNĚJŠÍ ZDROJE MOTIVACE				VNITŘNÍ ZDROJE MOTIVACE		
	1	2	3	4	5	6	7
Výroky	Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.	V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.	Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.	Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.	Moje práce je podnětná a zajímavá.	Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.	Mám pocit, že dělám užitečnou práci.
Průměrné hodnoty	2	2,3	2,1	2,28	1,63	1,67	1,48

V **Grafu 13** jsou znázorněny průměrné hodnoty vnějších a vnitřních zdrojů motivace.

Čím vyšší je průměrná hodnota, tím více zaměstnanci hodnotí výrok za nepravdivý.

Z hlediska vnějších a vnitřních zdrojů motivace hodnotí zaměstnanci nejhuře výrok „V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.“ a druhým nejhuře hodnoceným výrokem je „Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.“ Vedení společnosti by se mělo zaměřit hlavně na druhý nejhuře hodnocený výrok. Z něj jde vidět, že se zaměstnancům nedostává přiměřené pochvaly, kterou zaměstnanci od vedení očekávají.

¹⁰¹ Vlastní zpracování.



Graf 13. Průměrné hodnoty zdrojů motivace (Zdroj: ¹⁰²)

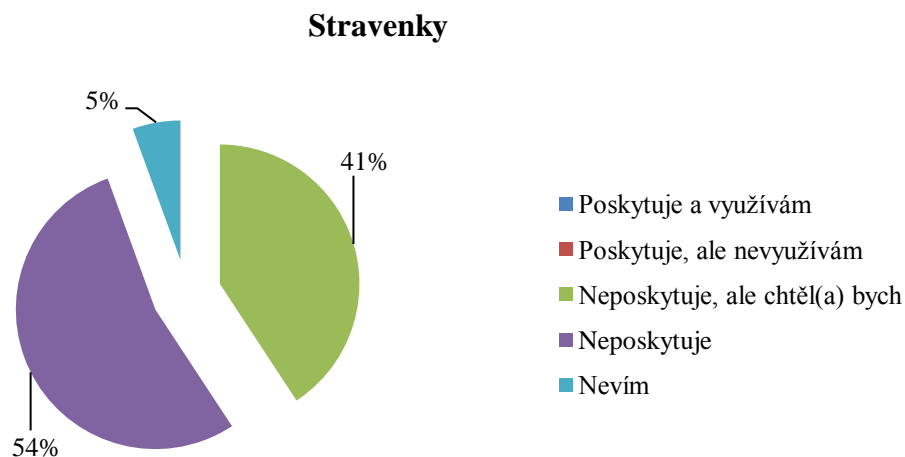
Otázka č. 5: Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? A vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma neposkytuje, chtěl(a) byste, aby je firma poskytovala?

Tato otázka se zaměřuje na zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci vnímají jako důležité. Výsledky slouží především k identifikaci konkrétních zaměstnaneckých výhod, které by se u zaměstnanců, respektive vybraných skupin zaměstnanců, mohly setkat s ohlasem, a o které naopak zaměstnanci velký zájem nemají.

Stravenky

Společnost CARent stravenky svým zaměstnancům neposkytuje. Na **Grafu 14** je vidět, že o stravenky má zájem 41 % respondentů. Jedná se o výhodu, kterou by společnost mohla zapojit do svých zaměstnaneckých výhod. Jelikož společnost má k dispozici závodní jídelnu, na kterou společnost zaměstnancům přispívá, bude záležet na vedení společnosti, zda by poskytovalo zaměstnancům i stravenky.

¹⁰² Vlastní zpracování.



Graf 14. Stravenky (Zdroj: ¹⁰³)

Závodní stravování

Společnost CARent svým zaměstnancům závodní stravování umožňuje přímo v sídle společnosti. 70 % respondentů stravovací zařízení využívá, 26 % jej nevyžívá.

Zaměstnanci využívají závodní stravování z důvodu:

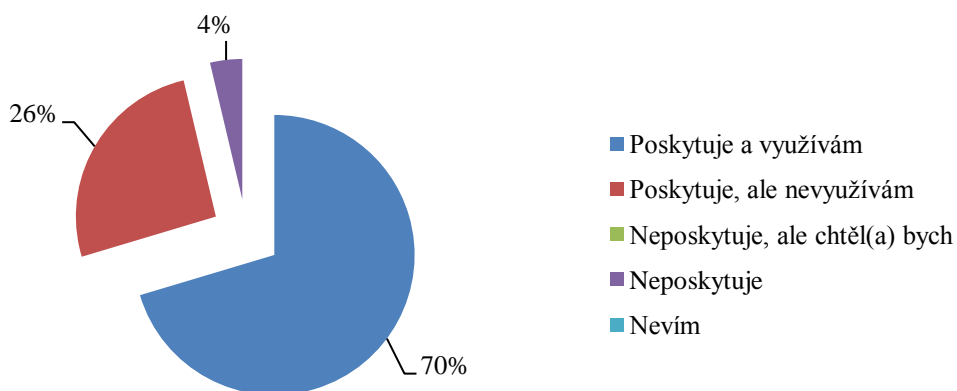
- snadného přístupu k jídlu,
- potřeby teplého jídla,
- úspory času.

Zaměstnanci, kteří nevyžívají závodního stravování, odůvodnili své rozhodnutí následovně. Nechodí na obědy z důvodu:

- finančního,
- že jim není po jídle dobře,
- že jim obědy nechutnají,
- že partner nemá možnost kvalitního stravování v práci, proto si vaří sami.

¹⁰³ Vlastní zpracování.

Závodní stravování



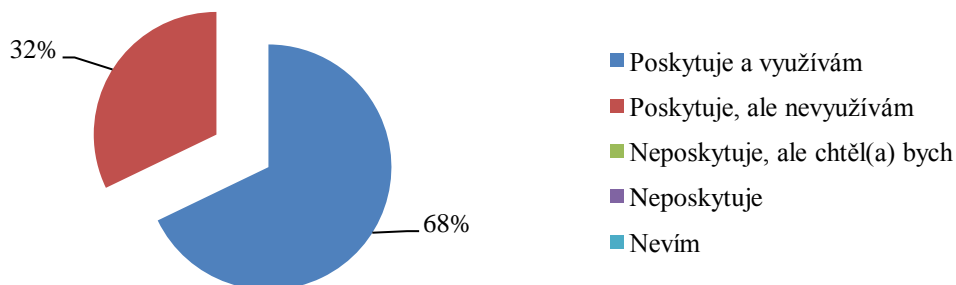
Graf 15. Závodní stravování (Zdroj: ¹⁰⁴)

Příspěvek na pořízení mobilního telefonu

Příspěvek na pořízení mobilního telefonu je poskytován vedoucím středisek, prodejčům vozidel a přijímacím technikům. Jelikož je poskytována rozdílná výše příspěvku, rozdělím tedy tuto otázku na vedoucí zaměstnance a řadové zaměstnance.

Každý vedoucí pracovník příspěvek na pořízení využívá. Z řadových zaměstnanců (**Graf 16**), kterým je příspěvek poskytován, tuto výhodu využívá 68 % respondentů a nevyžívá ji 32 % zaměstnanců.

Využívání příspěvku na mobilní telefon řadovými zaměstnanci



Graf 16. Využívání příspěvku na mobilní telefon řadovými zaměstnanci (Zdroj: ¹⁰⁵)

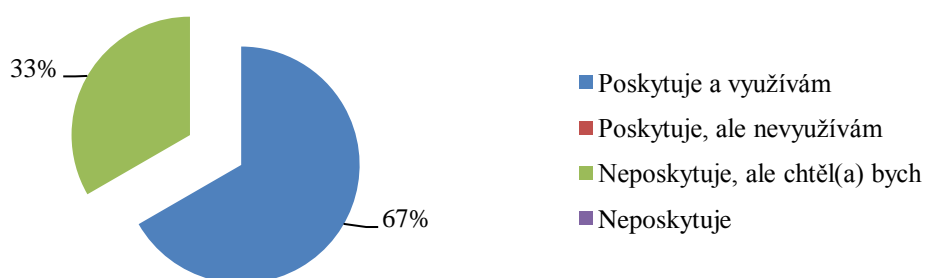
¹⁰⁴ Vlastní zpracování.

Služební automobil

Služební automobil je poskytován vedoucím pracovníkům, příjímáčímu technikovi a nejlepším dvěma prodejci. Kvůli rozmanitosti využití jsem tuto problematiku rozdělila na vedoucí pracovníky a řadové zaměstnance.

Z dotazníku bylo prokázáno, že úplně všem vedoucím pracovníkům automobil není poskytnut. Výsledky jsou vyobrazeny v **Grafu 17**. 67 % vedoucích pracovníků má k dispozici automobil a využívá ho. Zatímco 33 % respondentů k dispozici automobil nemají, ale měli by o něj zájem.

Využívání služebního automobilu vedoucími pracovníky



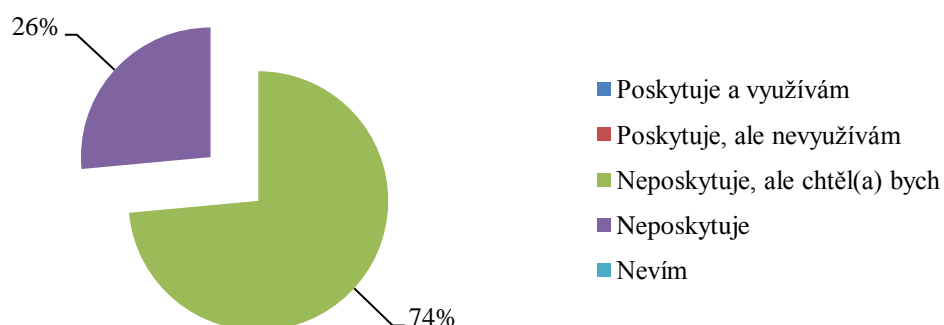
Graf 17. Využívání služebního automobilu vedoucími pracovníky (Zdroj: ¹⁰⁶)

Řadoví zaměstnanci, kteří mají automobil k dispozici, tak jej všichni využívají. Zatímco řadoví zaměstnanci, kterým není tato výhoda poskytnuta, by o služební automobil měli zájem. Na **Grafu 18** je vidět, že 74 % respondentů by mělo o tuto výhodu zájem.

¹⁰⁵ Vlastní zpracování.

¹⁰⁶ Vlastní zpracování.

Zájem řadových zaměstnanců

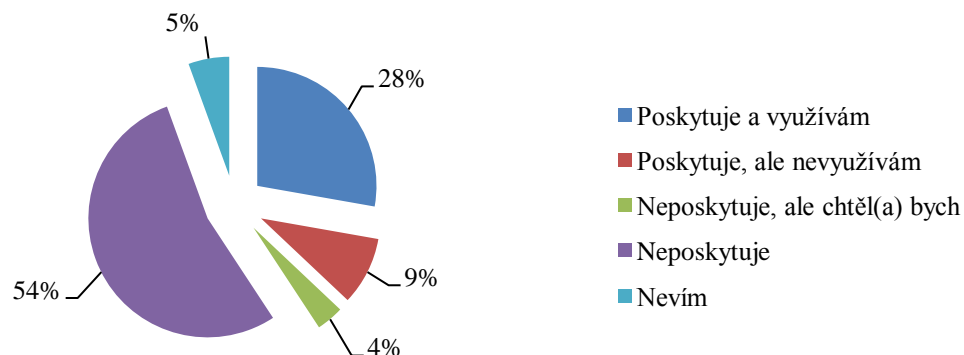


Graf 18. Zájem řadových zaměstnanců (Zdroj: ¹⁰⁷)

Služební notebook

Notebook mají k dispozici pracovníci vedoucích středisek, IT pracovník a manažer obchodu. Zaměstnanci, kterým je notebook poskytnut, tak ho využívají (28 %) a zaměstnanci, kteří notebook nemají (4 %), tak o něj nemají zájem.

Využívání služebního notebooku



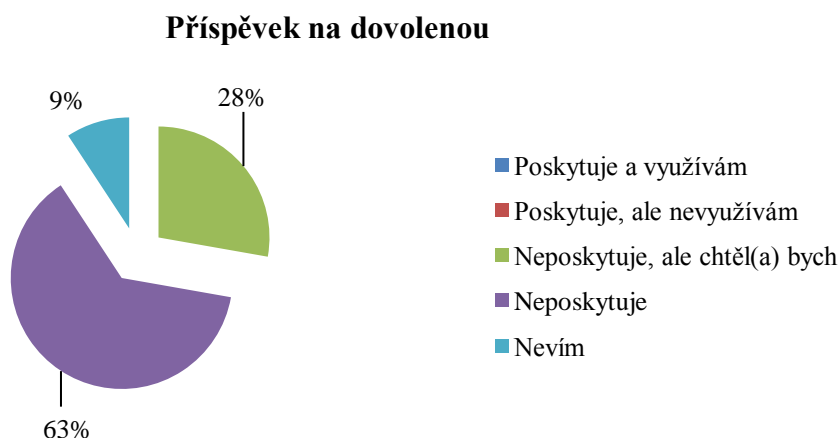
Graf 19. Využívání služebního notebooku (Zdroj: ¹⁰⁸)

¹⁰⁷ Vlastní zpracování.

¹⁰⁸ Vlastní zpracování.

Příspěvek na dovolenou

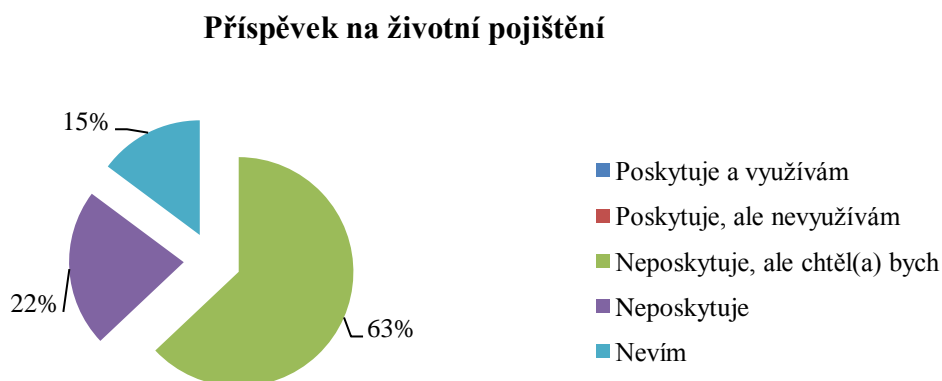
Příspěvek na dovolenou je zaměstnaneckou výhodou, kterou společnost CARent neposkytuje. Z **Grafu 20** je zřejmé, že by o tuto zaměstnaneckou výhodu nebyl zájem. Jedná se o 28 % respondentů, kteří by tuto výhodu chtěli využít.



Graf 20. Příspěvek na dovolenou (Zdroj: ¹⁰⁹)

Příspěvek na životní pojištění

Příspěvek na životní pojištění je zaměstnaneckou výhodou, kterou společnost CARent také neposkytuje. Z **Grafu 21** vyšel následující výsledek. O tuto zaměstnaneckou výhodu by byl velký zájem, jedná se o 63 % respondentů.



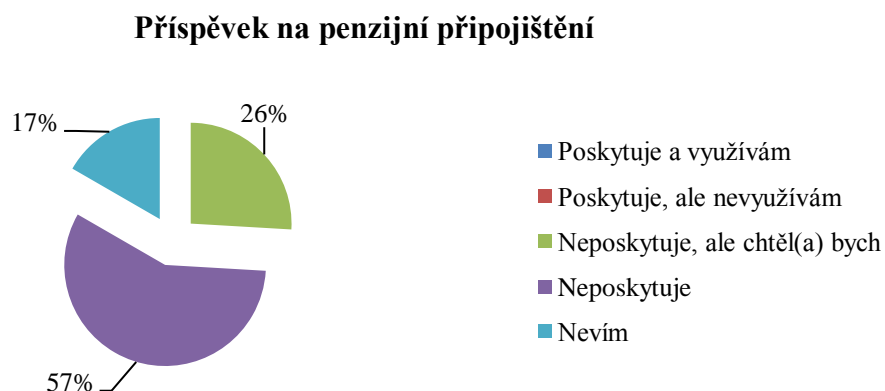
Graf 21. Příspěvek na životní pojištění (Zdroj: ¹¹⁰)

¹⁰⁹ Vlastní zpracování.

¹¹⁰ Vlastní zpracování.

Příspěvek na penzijní připojištění

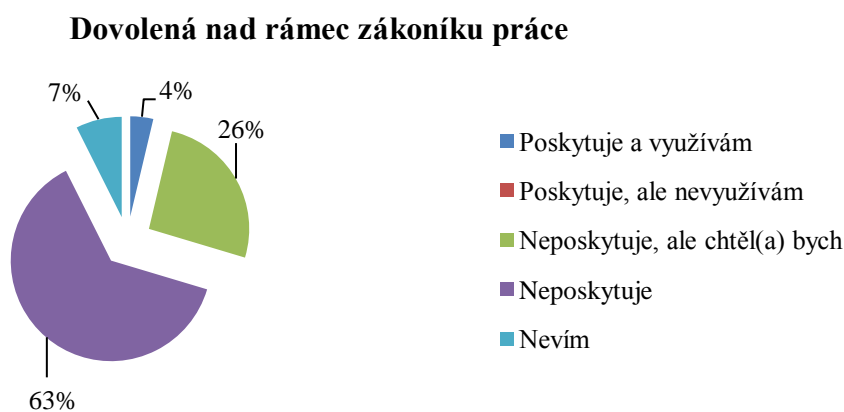
Tak jako příspěvek na životní pojištění, tak příspěvek na penzijní připojištění společnost CARent neposkytuje. O tuto výhodu ale velký zájem není. Dle **Grafu 22** má o příspěvek na penzijní připojištění zájem pouze 26 % respondentů.



Graf 22. Příspěvek na penzijní připojištění (Zdroj: ¹¹¹)

Dovolená nad rámec zákoníku práce

Tuto zaměstnaneckou výhodu také společnost CARent neposkytuje, ani zde není takový zájem (26 %), který by vypovídal o začlenění do motivačního systému.



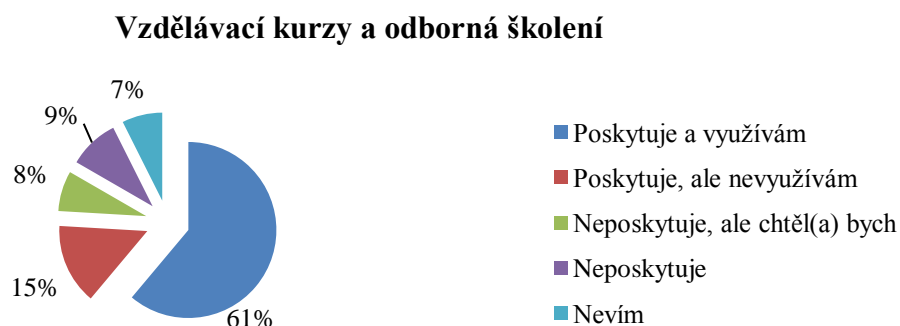
Graf 23. Dovolená nad rámec zákoníku práce (Zdroj: ¹¹²)

¹¹¹ Vlastní zpracování.

¹¹² Vlastní zpracování.

Vzdělávací kurzy a odborná školení

Vzdělávací kurzy a odborná školení společnost CAREnt svým zaměstnancům poskytuje. Díky kurzům dochází ke zkvalitnění poskytovaných služeb. Vzdělávací kurzy a odborná školení využívá 61 % respondentů.

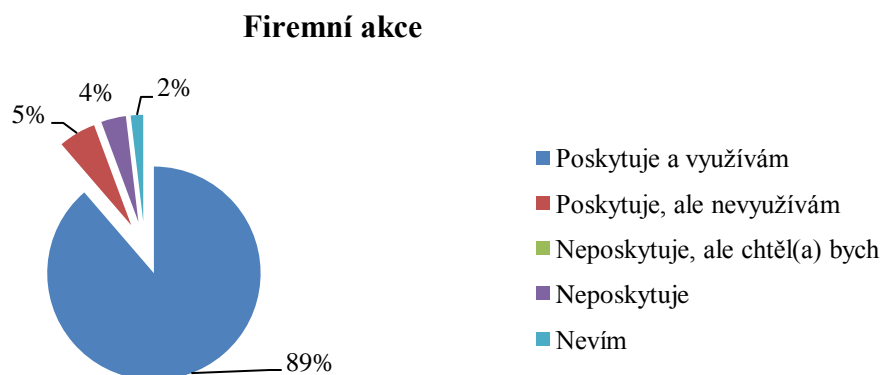


Graf 24. Vzdělávací kurzy a odborná školení (Zdroj: ¹¹³)

Firemní akce

Firemní akce společnost CAREnt pořádá a zaměstnanci je z 89 % využívají. Zaměstnanci by měli zájem o jiné sportovní aktivity, např. víkendové pobyty v přírodě, bowling či grilování. Zaměstnanci vnímají firemní akce jako:

- velmi pozitivně strávený čas s kolektivem,
- stmelování kolektivu a nová přátelství,
- perfektní odreagování od práce a poznat kolegy i mimo firmu.

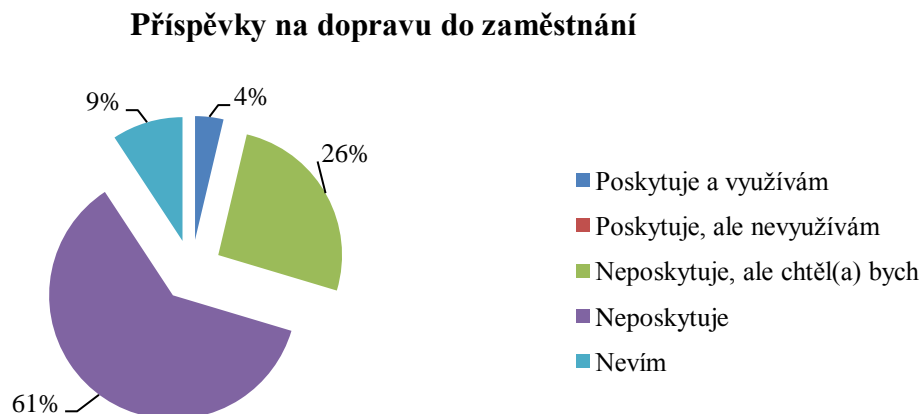


Graf 25. Firemní akce (Zdroj: ¹¹⁴)

¹¹³ Vlastní zpracování.

Příspěvky na dopravu do zaměstnání

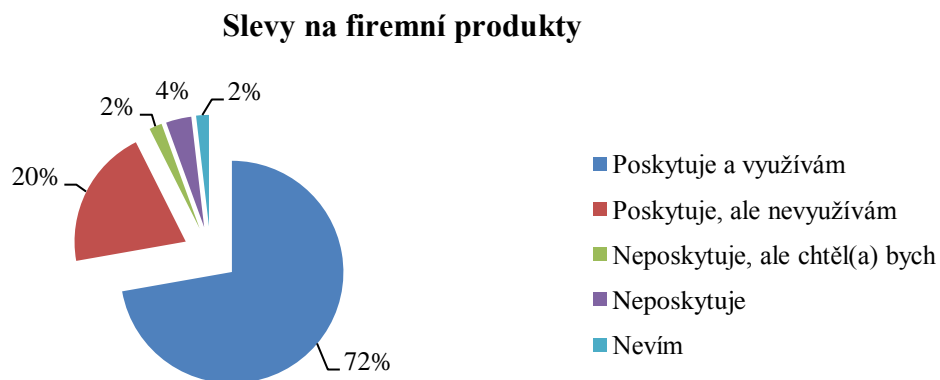
Tuto zaměstnaneckou výhodu také společnost CARent neposkytuje. O tuto zaměstnaneckou výhodu zaměstnanci nejeví velký zájem (26 %).



Graf 26. Příspěvky na dopravu do zaměstnání (Zdroj: ¹¹⁵)

Slevy na firemní produkty

Společnost CARent poskytuje svým zaměstnancům slevy na firemní produkty. Tuto zaměstnaneckou výhodu využívá 72 % respondentů.



Graf 27. Slevy na firemní produkty (Zdroj: ¹¹⁶)

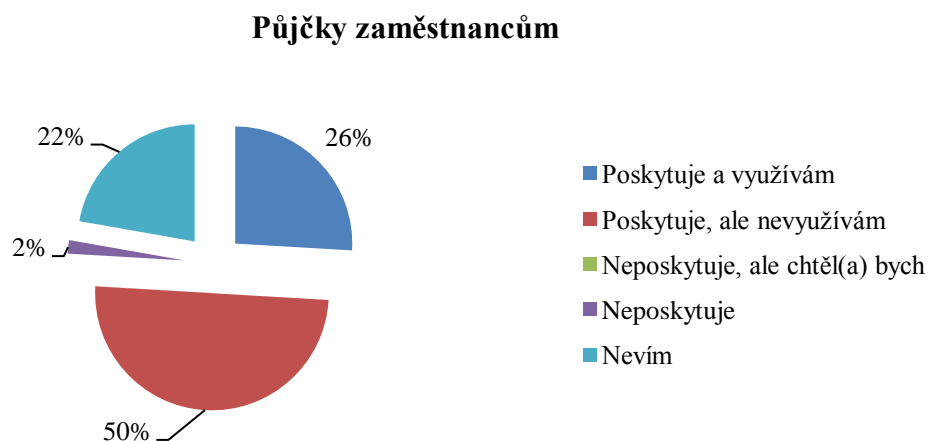
¹¹⁴ Vlastní zpracování.

¹¹⁵ Vlastní zpracování.

¹¹⁶ Vlastní zpracování.

Půjčky zaměstnancům

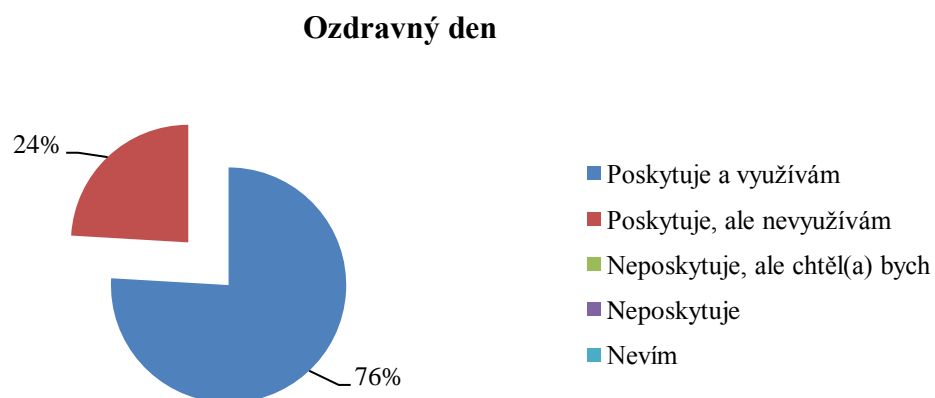
Společnost C ARent svým zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké půjčky. Z **Grafu 28** je zřejmé, že zaměstnanci o tuto výhodu nejeví zájem. I přesto, že zaměstnanci o půjčkách vědí, nemají o jejich poskytnutí zájem (50 %).



Graf 28. Půjčky zaměstnancům (Zdroj: ¹¹⁷)

Ozdravný den

Ozdravný den je poskytován všem zaměstnancům společnosti. Z **Grafu 29** je jasné, že zaměstnanci o tuto výhodu mají velký zájem. Tuto zaměstnaneckou výhodu využívá 76 % zaměstnanců.



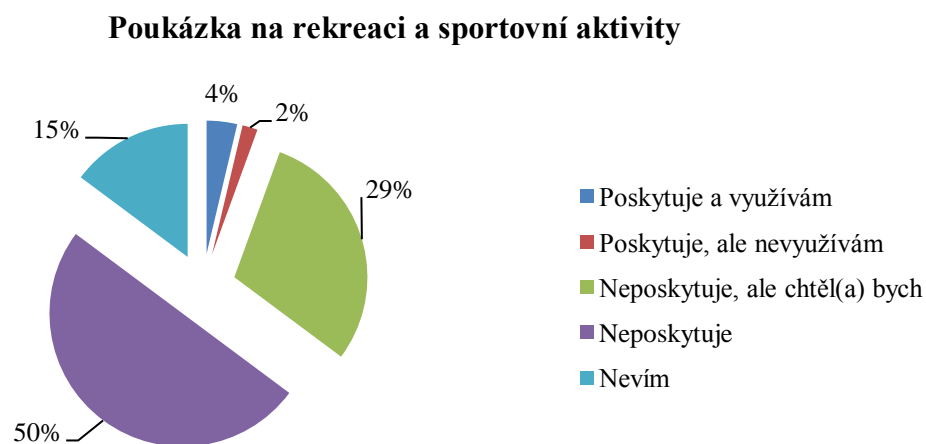
Graf 29. Ozdravný den (Zdroj: ¹¹⁸)

¹¹⁷ Vlastní zpracování.

¹¹⁸ Vlastní zpracování.

Poukázka na rekreaci a sportovní aktivity

Poukázky na rekreaci a sportovní aktivity také společnost CARent neposkytuje. 29 % respondentů má o tuto výhodu zájem. Ostatní respondenti o tuto výhodu zájem nejeví.



Graf 30. Poukázka na rekreaci a sportovní aktivity (Zdroj: ¹¹⁹)

3.6 Shrnutí dotazníkového šetření

Celková spokojenost s prací je pozitivní. Všichni respondenti odpověděli spíše spokojen(a) a rozhodně spokojen(a). Výsledky regresní analýzy ukazují, že na celkovou spokojenost zaměstnanců mají nejvýznamnější vliv aspekty práce, jakými jsou zajímavost práce a platové ohodnocení.

Nejdůležitějšími motivačními činiteli jak pro vedoucí pracovníky, tak pro řadové zaměstnance jsou jistota zaměstnání a jednání s respektem a úctou. Z hlediska vnějších a vnitřních zdrojů motivace hodnotí zaměstnanci nejhůře výrok „V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.“ a druhým nejhůře hodnoceným výrokem je „Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.“

Z hlediska zaměstnaneckých výhod mají respondenti největší zájem o služební automobil, příspěvek na životní pojištění a stravenky.

¹¹⁹ Vlastní zpracování.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce budou řešeny návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců společnosti CARent. Tyto návrhy jsou provedeny na základě výsledků z dotazníkového šetření. Přínosy změn systému motivace napomohou společnosti ke:

- zvýšení atraktivity podniku u uchazečů o zaměstnání,
- zlepšení celkové atmosféry na pracovišti,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody společnosti CARent jsou velice rozmanité. V současné době společnost poskytuje svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

- služební automobil,
- příspěvek na pořízení mobilního telefonu,
- notebook,
- závodní stravování,
- vzdělávací kurzy a odborná školení,
- firemní akce,
- slevu na firemní produkty,
- půjčky zaměstnancům,
- ozdravný den.

Dotazníková šetření mi poskytla dostatek informací, abych mohla provést změny v současném systému motivace. Zaměstnanci mají největší zájem o služební automobil, příspěvek na životní pojištění a stravenky. Dále bylo zjištěno, že je pro zaměstnance důležitý vztah s nadřízenými a dostatečná pochvala za dobře vykonanou práci. Bude záviset na vedení společnosti, kterou změnu zavede. Zavedení změn systému motivace zaměstnanců připadá na rok 2015 a to z důvodu přípravy administrativních a organizačních úprav. Mezi mé navrhované změny jsem zařadila:

- slevu na vypůjčení automobilu,
- příspěvek na životní pojištění,
- hodnotící pohovory,
- a pochvalu.

4.1 Sleva na vypůjčení automobilu

Ve společnosti CARent je již zavedená sleva na firemní produkty (náhradní díly), o kterou je velký zájem (72 % zaměstnanců). Z provedeného hloubkového šetření (**Příloha 4**) bylo jisté, že o slevu na vypůjčení automobilu by byl velký zájem.

Podmínky pro vypůjčení vozidla jsou následující. Automobil si mohou zapůjčit všichni zaměstnanci bez omezení. Automobil se slevou si může zaměstnanec zapůjčit dvakrát ročně. Doba vypůjčení u osobního automobilu je maximálně 7 dní při jednom vypůjčení, užitkové vozidlo lze zapůjčit maximálně na 10 dní při jednom vypůjčení.

Dále bude nutné učinit změnu v účetním programu. O to se postará IT pracovník za spolupráce hlavní účetní. V účetním programu bude nutné doplnit položku sleva zaměstnanci tak, aby se vykazala na faktuře.

4.1.1 Finanční zhodnocení

Z hloubkového šetření (**Příloha 4**) bylo zjištěno, že zaměstnanci by měli největší zájem o slevu 50 % a byla by pro ně přijatelná i sleva 30 %. Propočty budou realizovány u hodnot slev 50 % a 30 %. Budu vycházet z ceníku týdenního pronájmu vozidla, který je vyobrazen v **Tabulce 5** níže. Oficiální ceník pronájmu vozidel je vložen do **Přílohy 5**.

Tabulka 5. Ceník týdenního pronájmu vozidla (Zdroj: ¹²⁰)

Automobil	Cena týdenního pronájmu	Sleva 50 %	Cena pronájmu po slevě 50 %	Sleva 30 %	Cena pronájmu po slevě 30 %
Focus	6 990 Kč	3 495 Kč	3 495 Kč	2 097 Kč	4 893 Kč
Transit VAN a kombi	11 000 Kč	5 500 Kč	5 500 Kč	3 300 Kč	7 700 Kč

¹²⁰ Vlastní zpracování.

Zapůjčení automobilu Focus nebo Transit

Týdenní tržby z pronájmu jsou převzaty z ceníku za pronájem vozidla (**Tabulka 5**). Měsíční náklady vozidla zahrnují náklady na leasingové splátky, havarijní pojištění a povinné ručení. Měsíční náklady jsou vypočítány z podkladů společnosti.¹²¹ Z tržeb a nákladů je následně vypočítán zisk nebo ztráta. V **Tabulce 6** je vyobrazen zisk z pronájmu vozidla Focus a Transit.

Tabulka 6. Zisk z pronájmu vozidla Focus a Transit (Zdroj: ¹²²)

Položky	FOCUS			
	Nezapůjčený	Zapůjčený		
		Bez slevy	Se slevou 50 %	Se slevou 30 %
Týdenní tržby z pronájmu	-----	6 990 Kč	3 495 Kč	4 893 Kč
Měsíční náklady vozidla	11 230 Kč	11 230 Kč	11 230 Kč	11 230 Kč
Týdenní náklady vozidla	2 620 Kč	2 620 Kč	2 620 Kč	2 620 Kč
Zisk	- 2 620 Kč	4 370 Kč	875 Kč	2 273 Kč

Položky	TRANSIT			
	Nezapůjčený	Zapůjčený		
		Bez slevy	Se slevou 50 %	Se slevou 30 %
Týdenní tržby z pronájmu	-----	11 000 Kč	5 500 Kč	7 700 Kč
Měsíční náklady vozidla	16 440 Kč	16 440 Kč	16 440 Kč	16 440 Kč
Týdenní náklady vozidla	3 836 Kč	3 836 Kč	3 836 Kč	3 836 Kč
Zisk	- 3 836 Kč	7 164 Kč	1 664 Kč	3 864 Kč

Když budu uvažovat možnost, že automobil nebude zapůjčen, budou společnosti z nezapůjčeného vozidla plynout pouze náklady na provoz vozidla. Měsíční náklady na provoz vozidla Focus činí celkem 11 230 Kč, měsíční náklady na provoz vozidla Transit jsou ve výši 16 440 Kč. Týdenní náklady vozidla Focus jsou ve výši 2 620 Kč. Týdenní náklady vozidla Transit mají hodnotu 3 836 Kč. Jakmile

¹²¹ CARENT. *Evidence vozidel 2013*.

¹²² Vlastní zpracování.

by společnost nezapůjčila automobil Focus nebo Transit, nebude mít žádný zisk. Společnost by měla ztrátu ve výši týdenních nákladů na provoz vozidla. U automobilu Focus by tato ztráta činila 2 620 Kč, u automobilu Transit by byla ve výši 3 836 Kč.

Zapůjčený automobil Focus bez slevy přináší společnosti zisk v hodnotě 4 370 Kč. Zapůjčení automobilu Transit, také bez slevy, přinese společnosti zisk v hodnotě 7 164 Kč. Když bude automobil Focus zapůjčen zaměstnanci se slevou 50 %, přinese to společnosti také zisk ve výši 875 Kč. Při půjčce automobilu Transit se slevou 50 % bude zisk ve výši 1 664 Kč. Sleva 30 % na automobil Focus přinese společnosti zisk 2 273 Kč. A sleva 30 % u automobilu Transit přinese společnosti zisk 3 864 Kč.

Shrnutí

Pro společnost je v každém případě výhodnější zapůjčit automobil jak bez slevy zákazníkům, tak se slevou zaměstnanci. I přesto, že by zaměstnavatel poskytl zaměstnanci slevu, bude tato výpůjčka zisková, pokryje náklady na provoz vozidla. Pro společnost je mnohem přínosnější, aby zapůjčila automobil i s menším ziskem, než aby pouze platila náklady na provoz vozidla a tento automobil by byl ztrátový.

4.1.2 Přínosy slevy na vypůjčení automobilu

Přínosy návrhu pro zaměstnavatele jsou následující:

- zisk ze zapůjčeného vozidla,
- spokojený zaměstnanec,
- zvýšení motivace zaměstnanců.

Přínosy zaměstnanců, které byly zjištěny z hloubkového šetření (**Příloha 4**), jsou:

- prestiž,
- ušetření nákladů na provoz vlastního vozu,
- méně starostí,
- pohodlné cestování,
- určitá jistota,
- ušetření nákladů při cestování ve větším počtu osob.

4.1.3 Shrnutí návrhu

Automobil si mohou zapůjčit všichni zaměstnanci bez omezení. Automobil se slevou si může zaměstnanec zapůjčit dvakrát ročně. Doba vypůjčení u osobního automobilu je maximálně 7 dní při jednom vypůjčení, užitkové vozidlo lze zapůjčit maximálně na 10 dní při jednom vypůjčení.

Dále bude nutné udělat změnu v účetním programu. O to se postará IT pracovník za spolupráce hlavní účetní. V účetním programu bude nutné doplnit položku sleva zaměstnanci, aby se sleva vykazovala na faktuře.

Pro společnost je v každém případě výhodnější zapůjčit automobil jak bez slevy zákazníkům, tak se slevou zaměstnanci. I přesto, že by zaměstnavatel poskytl zaměstnanci slevu, bude tato výpůjčka zisková, pokryje náklady na provoz vozidla. Pro společnost je mnohem přínosnější, aby zapůjčila automobil i s menším ziskem, než aby pouze platila náklady na provoz vozidla a tento automobil by byl ztrátový.

4.2 Příspěvek na životní pojištění

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 63 % respondentů by o tuto zaměstnaneckou výhodu mělo zájem. Příspěvek na životní pojištění přináší výhodu daňového odvodu pro zaměstnavatele a příspěvek ke mzdě pro zaměstnance.

Příspěvek na životní pojištění by byl poskytován zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle jak 3 roky. Tuto zaměstnaneckou výhodu by mohlo využít 43 zaměstnanců (76 %). Využití této výhody je pro zaměstnance dobrovolné. Příspěvek na životní pojištění bude zaměstnanci poukazován na účet pojišťovny měsíčně, vždy v období výplatního termínu.

Příspěvky na životní pojištění zaměstnanců se považují za daňově uznatelný náklad pod podmínkou, že je toto poskytování upraveno v příslušném předpise zaměstnavatele, tj. v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise, pracovní nebo jiné smlouvě.

4.2.1 Finanční zatížení

Finančního zatížení společnosti bude provedeno přes kalkulaci mzdových nákladů pro 43 zaměstnanců (76 %). Všechny kalkulace porovnávají stávající stav s přímým zvýšením mzdy zaměstnance, a se zvýšením mzdy formou příspěvku na životní pojištění. Tyto kalkulace budou vyhotoveny ve třech verzích, a to jako pesimistická kalkulace (celé znění **Příloha 6**), optimistická kalkulace (celé znění **Příloha 7**) a reálná kalkulace (celé znění **Příloha 8**). Pro všechny varianty kalkulací je zadána průměrná hrubá mzda 28 000 Kč, vypočítaná z podkladů společnosti.¹²³

Pesimistická kalkulace

Z výsledků hloubkového dotazování (**Příloha 4**) bylo zjištěno, že nejnižší hodnotu příspěvku na životní pojištění zvolili zaměstnanci 200 Kč. Pesimistická kalkulace je tedy počítána s navýšením mzdových nákladů o 200 Kč na 1 zaměstnance. **Tabulka 7** zobrazuje zkrácenou verzi pesimistické kalkulace.

Tabulka 7. Zkrácená pesimistická kalkulace (Zdroj: ¹²⁴)

PESIMISTICKÁ KALKULACE (v Kč)			
Mzdové náklady zaměstnavatele	Stávající stav	Přímé zvýšení mzdy zaměstnance	Zvýšení formou příspěvku na životní pojištění
Hrubá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	28 000	28 200	28 000
Čistá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	21 350	21 498	21 350
Příspěvek zaměstnavatele na ŽP	0	0	200
Celkem soc. a zdr. poj. (1 zaměstnanec)	7 259	7 309	7 259
Roční růst nákladů (43 zaměstnanců)	0	102 333	103 200
CELKOVÉ ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	14 864 577	14 865 444
Daňově uznatelné náklady (43 zaměstnanců)	0	0	103 200
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	14 864 577	14 762 244

¹²³ CARENT. *Mzdové náklady 2013*.

¹²⁴ Vlastní zpracování.

Přímé zvýšení mzdy

Kdyby společnost přímo navýšila mzdu zaměstnanci o 200 Kč, čistá mzda by činila 21 498 Kč, a roční růst nákladů by činil 102 333 Kč. Celkové roční náklady by vykazovaly částku 14 864 577 Kč.

Zvýšení mzdy formou příspěvku na životní pojištění

V případě zvýšení mzdy formou příspěvku na životní pojištění by společnost vkládala zaměstnanci měsíční příspěvek 200 Kč na účet životního pojištění. Čistá mzda by byla ve výši 21 350 Kč. Roční růst nákladů by činil 103 200 Kč. Celkové roční mzdové náklady, při příspěvku na životní pojištění, by vykazovaly částku 14 865 444 Kč. Sice jsou celkové mzdové roční náklady vyšší oproti přímému navýšení mzdy, ale zaměstnavatel si o 103 200 Kč sníží základ daně v daňovém přiznání v položce daňově uznatelného nákladu. Tudíž roční náklady činí 14 762 244 Kč a jsou nižší než při přímém zvýšení mzdy.

Optimistická kalkulace

Dle výsledků hloubkového dotazování (**Příloha 4**) bylo zjištěno, že nejvyšší hodnotu příspěvku na životní pojištění zvolili zaměstnanci 1 000 Kč. Optimistická kalkulace je tedy počítána s navýšením mzdových nákladů o 1 000 Kč na 1 zaměstnance.

Tabulka 8 zobrazuje zkrácenou verzi optimistické kalkulace.

Tabulka 8. Zkrácená optimistická kalkulace (Zdroj: ¹²⁵)

OPTIMISTICKÁ KALKULACE (v Kč)			
Mzdové náklady zaměstnavatele	Stávající stav	Přímé zvýšení mzdy zaměstnance	Zvýšení formou příspěvku na životní pojištění
Hrubá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	28 000	29 000	28 000
Čistá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	21 350	22 045	21 350
Příspěvek zaměstnavatele na ŽP	0	0	1 000
Celkem soc. a zdr. poj. (1 zaměstnanec)	7 259	7 495	7 259
Roční růst nákladů (43 zaměstnanců)	0	480 551	516 000
CELKOVÉ ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	15 242 795	15 278 244
Daňově uznatelné náklady (43 zaměstnanců)	0	0	516 000
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	15 242 795	14 762 244

Přímé zvýšení mzdy

Kdyby společnost přímo navýšila mzdu zaměstnanci o 1 000 Kč, čistá mzda by činila 22 045 Kč, roční růst nákladů by činil 480 551 Kč. Celkové roční náklady by vykazovaly částku 15 242 795 Kč.

Zvýšení mzdy formou příspěvku na životní pojištění

Při zvýšení mzdy formou příspěvku na životní pojištění by společnost vkládala zaměstnanci měsíčně příspěvek 1 000 Kč na účet životního pojištění. Čistá mzda by byla ve výši 21 350 Kč. Roční růst nákladů by činil 516 000 Kč. Celkové roční mzdové náklady, při příspěvku na životní pojištění, by vykazovaly částku 15 278 244 Kč. Sice jsou celkové mzdové roční náklady vyšší oproti přímému navýšení mzdy, ale zaměstnavatel si o 516 000 Kč sníží základ daně v daňovém přiznání v položce daňově uznatelného nákladu. Po odečtení daňově uznatelných nákladů činí roční náklady 14 762 244 Kč.

¹²⁵ Vlastní zpracování.

Reálná kalkulace

Z výsledků hloubkového dotazování (**Příloha 4**) bylo zjištěno, že největší zájem zaměstnanců byl o hodnotu 500 Kč. Reálná kalkulace je tedy počítána s navýšením mzdových nákladů o 500 Kč na 1 zaměstnance. **Tabulka 9** zobrazuje zkrácenou verzi reálné kalkulace.

Tabulka 9. Zkrácená reálná kalkulace (Zdroj: ¹²⁶)

REÁLNÁ KALKULACE (v Kč)			
Mzdové náklady zaměstnavatele	Stávající stav	Přímé zvýšení mzdy zaměstnance	Zvýšení formou příspěvku na životní pojištění
Hrubá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	28 000	28 500	28 000
Čistá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	21 350	21 704	21 350
Příspěvek zaměstnavatele na ŽP	0	0	500
Celkem soc. a zdr. poj. (1 zaměstnanec)	7 259	7 379	7 259
Roční růst nákladů (43 zaměstnanců)	0	244 770	258 000
CELKOVÉ ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	15 007 014	15 020 244
Daňově uznatelné náklady (43 zaměstnanců)	0	0	258 000
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	15 007 014	14 762 244

Přímé zvýšení mzdy

Kdyby společnost přímo navýšila mzdu zaměstnanci o 500 Kč, čistá mzda by činila 21 704 Kč, a roční růst nákladů by činil 244 770 Kč. Celkové roční náklady by vykazovaly částku 15 007 014 Kč.

Zvýšení mzdy formou příspěvku na životní pojištění

V případě zvýšení mzdy formou příspěvku na životní pojištění by společnost vkládala zaměstnanci na účet životního pojištění měsíční příspěvek 500 Kč. Čistá mzda by byla ve výši 21 350 Kč. Roční růst nákladů by činil 258 000 Kč. Celkové roční

¹²⁶ Vlastní zpracování.

mzdové náklady, při příspěvku na životní pojištění, by vykazovaly částku 15 020 244 Kč. Sice jsou celkové mzdové roční náklady vyšší oproti přímému navýšení mzdy, ale zaměstnavatel si o 258 000 Kč sníží základ daně v daňovém přiznání v položce daňově uznatelného nákladu. Tudíž roční náklady jsou nižší než při přímém zvýšení mzdy a činí 14 762 244 Kč.

4.2.2 Daňové úlevy

Daňové úlevy jsou opatření, která po splnění určitých podmínek umožňují snížit základ daně pomocí odečitatelné položky.

Příspěvky na soukromé životní pojištění zaměstnanců se v souladu s § 24 odst. 2 písm. j bod 5 zákona o daních z příjmů považují za daňově uznatelný náklad pod podmínkou, že je toto poskytování upraveno v příslušném předpise zaměstnavatele, tj. v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise, pracovní nebo jiné smlouvě. A to prakticky neomezeně.

Podle ustanovení § 6 odst. 9 písm. g zákona o daních z příjmů společný limit pro příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění zaměstnanců je nastaven na 30 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Příspěvky do této výše jsou osvobozeny od daně z příjmu i odvodu sociálního a zdravotního pojištění. V případě vyššího příspěvku vzniká povinnost na straně zaměstnance odvést daň z příjmu, stejně tak jako uhradit sociální a zdravotní pojištění z částky nad tento limit.

4.2.3 Shrnutí návrhu

Příspěvek na životní pojištění by byl poskytován zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle jak 3 roky. Tuto zaměstnaneckou výhodu by mohlo využít 43 zaměstnanců (76 %). Využití této výhody je pro zaměstnance dobrovolné. Aby mohl být příspěvek na životní pojištění zaměstnanců daňově uznatelným nákladem, musí být toto poskytování upraveno v příslušném předpise zaměstnavatele, tj. v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise, pracovní nebo jiné smlouvě.

Z provedených kalkulací jsem došla k závěru, že reálná kalkulace je dle mého názoru pro společnost nejvíce přijatelná. Roční růst nákladů o 258 000 Kč za 43 zaměstnanců je z hlediska ziskovosti pro tuto společnost únosný. Navíc díky daňově uznatelným

nákladů si společnost sníží základ daně v daňovém přiznání o hodnotu ročního růstu nákladů, a to právě o 258 000 Kč.

Roční růst mzdových nákladů a výše daňově uznatelných nákladů se bude odvíjet od počtu zaměstnanců, kterým bude tato zaměstnanecká výhoda poskytována.

4.3 Hodnotící pohovory

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pro řadové zaměstnance je důležitý vztah s přímým nadřízeným. Proto jsem pro zlepšení vztahů zvolila zavedení hodnotících pohovorů. Ve společnosti CAREnt žádné hodnotící pohovory neprobíhají.

Hodnotící pohovor bude probíhat mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným zaměstnancem. Hodnotící pohovory řeší problematiku ohledně pracovního výkonu daného zaměstnance. Návrh formuláře pro hodnotící pohovory je vložen do **Přílohy 9**.

Hodnotící pohovory bych zavedla na středisko prodeje a středisko servis. Tato střediska se nejvíce podílejí na zisku společnosti a je důležité zvyšovat jejich motivaci k vyšším výkonům. Ze začátku by hodnotící pohovory probíhaly dvakrát ročně, vždy na konci května a na konci prosince. Při prvním pohovoru si řadový zaměstnanec zvolí cíle, kterých chce dosáhnout. Druhý pohovor hodnotí splnění těchto cílů a dojde ke shrnutí výsledků zaměstnance. Hodnotící pohovory by probíhaly v zasedací místnosti mezi hodnotícím, vedoucím pracovníkem, a hodnoceným, řadovým zaměstnancem.

4.3.1 Časová náročnost a finanční zatížení

Délka hodnotících pohovorů se bude odvíjet od vzájemné zpětné vazby mezi hodnotícím a hodnoceným. Hodnotící pohovory budou trvat kolem 1 hodiny. Když uvažujeme, že na středisku prodeje je 6 prodejců a na středisku servisu jsou 4 přijímací technici, tak časová náročnost pohovorů je 10 hodin. Jelikož hodnotící pohovory budou probíhat dvakrát ročně, tak roční časová náročnost je 20 hodin. Znázornění časové náročnosti je v **Tabulce 10** níže.

Tabulka 10. Časová náročnost (Zdroj: ¹²⁷)

ČASOVÁ NÁROČNOST	
Počet řadových zaměstnanců	10 zaměstnanců
Délka hodnotícího pohovoru	1 hodina
Počet hodin	10 hodin
Počet hodnotících pohovorů	2 pohovory/rok
CELKEM (za rok)	20 hodin

Jelikož je potřeba, aby hodnotící pohovory probíhaly dle určitých pravidel, budou vedoucí pracovníci odesláni na školení. Jako školitele jsem zvolila společnost Maxwell. Školení trvá 1 den a stojí 6 900 Kč za osobu.¹²⁸ Když uvažujeme dva vedoucí, cena školení bude v hodnotě 13 800 Kč. Dalším nákladem je 200 Kč na tištění formulářů. Jelikož hodnotící pohovory budou probíhat v rámci pracovní doby vedoucího pracovníka, nebude jeho mzda navýšena. Celkové náklady při zavedení hodnotících pohovorů jsou 14 000 Kč. Finanční zatížení je znázorněno v **Tabulce 11** níže.

Tabulka 11. Finanční zatížení (Zdroj: ¹²⁹)

FINANČNÍ ZATÍŽENÍ		
	1. rok	Další roky
Cena školení	6 900 Kč	-----
Počet pracovníků	2 vedoucí	-----
Tisk formulářů	200 Kč	200 Kč
CENA CELKEM	14 000 Kč	200 Kč

Finanční zatížení dalších let bude záležet na společnosti. Pokud by zachovala tento návrh, byly by náklady pouze v hodnotě tištěných formulářů. Kdyby společnost uvažovala zařadit hodnotící pohovory na další střediska, odvíjelo by se finanční zatížení od počtu zaměstnanců, kteří by museli jít na školení a od počtu vytištěných formulářů.

¹²⁷ Vlastní zpracování.

¹²⁸ MAXWELL. Otevřené tréninky a kurzy. *Maxt.cz* [online].

¹²⁹ Vlastní zpracování.

4.3.2 Přínosy hodnotících pohovorů

Přínosy hodnotícího pohovoru pro organizaci jsou následující:

- zvyšování produktivity práce zaměstnance,
- vyjasnění problémů,
- zlepšení pracovního klimatu,
- podklad pro plánování.

Jako přínosy hodnotícího pohovoru pro pracovníka lze uvést:

- zvýšení motivace,
- zlepšení pracovního výkonu,
- ocenění práce (pochvala, odměna, podpora ze strany vedoucího),
- vyjasnění cílů,
- řešení možných nedorozumění,
- osobní kontakt s vedoucím.

4.4 Pochvala

Z výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že druhým nejhůře hodnoceným výrokiem je „Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.“ Tento výrok vypovídá o tom, že se zaměstnancům nedostává přiměřené pochvaly, kterou zaměstnanci od vedení očekávají.

4.4.1 Doporučení pro společnost

Z výsledku hloubkového šetření (**Příloha 4**) bylo zjištěno, že zaměstnanci by chtěli být chváleni hlavně od vedení společnosti. Samozřejmě je pro ně důležitá i pochvala od svého nadřízeného.

Podstatou pochvaly je právě přímá komunikace s podřízenými. Pochvala by neměla být vyřizována pouze pomocí e-mailů. Nadřízený by za svými podřízenými měl přijít osobně. Toto tvrzení podložily i výsledky hloubkového šetření (**Příloha 4**). Zde zaměstnanci preferují hlavně osobní – ústní pochvalu nad e-mailovou komunikací. Jelikož zaměstnanci bývají rádi chváleni, nejen trestáni, vedení společnosti i přímí

nadřazení by se tedy neměli vyhýbat pochvale osobní – ústní. Zaměstnanci by to jistě ocenili více než pouhý e-mail.

4.4.2 Přínosy pochvaly

Přínosy pochvaly pro společnost jsou následující:

- podporuje úsilí chváleného k vyšším výkonům,
- posiluje sebedůvěru a zvyšuje spokojenost,
- zaměstnanec má dobrý pocit a radost z dobře vykonané práce,
- posílení jeho ochoty pracovat stejně dobře do budoucna a zlepšovat se.

Přínosy pochvaly pro zaměstnance, které vyplynuly z hloubkového šetření (**Příloha 4**), jsou následující:

- vyvolává v zaměstnancích motivaci do další práce,
- zaměstnanci mají dobrý pocit, že jejich práci někdo ocení a všimne si toho, co dělají, a že to dělají dobře,
- zaměstnanci mají motivaci ke zvýšení pracovního výkonu.

4.5 Shrnutí návrhové části

Mezi mé navrhované změny jsem zařadila:

- slevu na vypůjčení automobilu,
- příspěvek na životní pojištění,
- hodnotící pohovory,
- a pochvalu.

Z hloubkového šetření bylo zjištěno, že o slevu na vypůjčení automobilu by zaměstnanci měli velký zájem. Dle provedeného výpočtu finančního zhodnocení lze říct, že pro společnost je v každém případě výhodnější zapůjčit automobil za jakékoliv slevy, než aby nebyl zapůjčen vůbec. I přesto, že by zaměstnavatel poskytl zaměstnanci slevu, bude tato výpůjčka zisková. Přínosem návrhu je pro společnost právě zisk ze zapůjčeného vozidla zaměstnanci.

O příspěvek na životní pojištění byl také velký zájem, proto byl zařazen do návrhové části. Z provedených kalkulací jsem došla k závěru, že reálná kalkulace je pro společnost nejvíce přijatelná. Roční růst nákladů o 258 000 Kč za 43 zaměstnanců je z hlediska ziskovosti společnosti únosný. Navíc díky daňově uznatelným nákladům si společnost sníží základ daně v daňovém přiznání právě o hodnotu ročního růstu nákladů.

Pro řadové zaměstnance je důležitý vztah s přímým nadřízeným, proto byly navrženy hodnotící pohovory. Hodnotící pohovory bych zavedla na středisko prodeje a středisko servisu. Hodnotící pohovory společnosti přinesou zvýšení produktivity práce zaměstnance a zlepšení pracovního klimatu.

Zaměstnanci pocítují, že se jim nedostává dostatečné pochvaly za dobře vykonanou práci. Výsledky hloubkového šetření ukázaly, že zaměstnanci by chtěli být chváleni vedením společnosti. Zaměstnanci preferují osobní (ústní) pochvalu nad e-mailovou komunikací. Pochvala podporuje úsilí chváleného k vyšším výkonům, posiluje sebedůvěru a zvyšuje spokojenost, zvyšuje ochotu pracovat stejně dobře do budoucna a zlepšovat se.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byl návrh změn v současném systému motivace zaměstnanců. Cílem bylo zmapování současného systému motivace zaměstnanců, zjištění zaměstnaneckých výhod, které firma využívá, a na základě výzkumu, vypracovat návrh změn v současném systému motivace zaměstnanců.

Teoretická východiska práce byla využita pro správné vypracování analytické a návrhové části. Pro pochopení problematiky je důležité se orientovat v pojmech jako personální řízení, motivace, vztah mezi motivací a spokojeností s prací, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.

Analýza současného stavu společnosti byla provedena formou rozhovoru s pracovníci personálního oddělení. Analýza mi napomohla nahlédnout do celkového fungování společnosti. Jednalo se o seznámení se s historií společnosti, konkrétní nabídkou služeb a organizační strukturou. Získala jsem informace o zaměstnaneckých výhodách poskytovaných společností. Dále jsem zvolila metodu studia firemních dokumentů. Společnost mi umožnila nahlédnout do interních dokumentů.

Aby moly být provedeny změny v systému motivace, bylo nutné provést dotazníkové šetření. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci mají největší zájem o služební automobil, příspěvek na životní pojištění a stravenky. Dále bylo zjištěno, že je pro zaměstnance důležitý vztah s nadřízenými a dostatečná pochvala za dobře vykonanou práci. Na základě tohoto zjištění byly zpracovány návrhy na zlepšení systému motivace zaměstnanců. Mezi mé navrhované změny jsem zařadila slevu na vypůjčení automobilu, příspěvek na životní pojištění, hodnotící pohovory a pochvalu.

Hlubkové šetření prokázalo, že o slevu na vypůjčení automobilu by zaměstnanci měli velký zájem. Dle provedeného výpočtu finančního zhodnocení lze říct, že pro společnost je v každém případě výhodnější zapůjčit automobil za jakékoliv slevy, než aby nebyl zapůjčen vůbec. I přesto, že by zaměstnavatel poskytl zaměstnanci slevu, bude tato výpůjčka zisková. Pro společnost je mnohem přínosnější, aby zapůjčila

automobil i s výsledkem menšího zisku, než aby pouze platila náklady na provoz vozidla. Přínosem návrhu je pro společnost právě zisk ze zapůjčeného vozidla zaměstnanci.

Příspěvek na životní pojištění byl zaměstnanci velmi žádaný, proto byl zařazen do návrhové části. Z provedených kalkulací jsem došla k závěru, že reálná kalkulace je pro společnost nejvíce přijatelná. Roční růst nákladů o 258 000 Kč za 43 zaměstnanců je z hlediska ziskovosti společnosti únosný. Navíc si společnost sníží základ daně v daňovém přiznání právě o hodnotu ročního růstu nákladů v položce daňově uznatelných nákladů. Roční růst mzdových nákladů a výše daňově uznatelných nákladů se bude odvíjet od počtu zaměstnanců, kterým bude tato zaměstnanecká výhoda poskytována.

Výsledky dotazníkového šetření dokazují, že pro řadové zaměstnance je důležitý vztah s přímým nadřízeným. Proto jsem do systému motivace zavedla hodnotící pohovory. Hodnotící pohovory bych zavedla na středisko prodeje a středisko servisu. Tato střediska se nejvíce podílejí na zisku společnosti a je důležité zvyšovat jejich motivaci k vyšším výkonům. Hodnotící pohovory společnosti přinesou zvýšení produktivity práce zaměstnance, vyjasnění problémů, zlepšení pracovního klimatu.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se zaměstnancům nedostává dostatečné pochvaly za dobře vykonanou práci. Výsledky hloubkového šetření ukázaly, že zaměstnanci by chtěli být chváleni vedením společnosti. Zaměstnanci preferují osobní (ústní) pochvalu nad e-mailovou komunikací. Pochvala podporuje úsilí chváleného k vyšším výkonům, posiluje sebedůvěru a zvyšuje spokojenost, zvyšuje ochotu pracovat stejně dobře do budoucna a zlepšovat se.

Cíl diplomové práce, návrh změn v současném systému motivace zaměstnanců, byl splněn. Praktický přínos této diplomové práce spatřuji v jasné formulaci změn systému motivace zaměstnanců společnosti, které jí napomohou ke spokojenějším a výkonnějším zaměstnancům. Společnost se vzhledem k rozmanitosti zaměstnaneckých výhod stane atraktivnějším podnikem pro uchazeče o zaměstnání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- CARENT. *Evidence vozidel 2013*. Brno: CARent, 2013.
- CARENT. *Mzdové náklady 2013*. Brno: CARent, 2013.
- CARENT. *Organizační, provozní a personální změny 2013*. Brno: CARent, 2013.
- CARENT. *Výroční zpráva 2012*. Brno: CARent, 2012.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FAERBER, Y., Ch. STÖWE. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
- FORD CARENT. Autopůjčovna. *Fordcarent.cz* [online]. ©Ford CARent a.s. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.fordcarent.cz/autopujcovna/>
- FORD CARENT. Prodej vozů. *Fordcarent.cz* [online]. ©Ford CARent a.s. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.fordcarent.cz/nove-vozy-ford/>
- FORD CARENT. Profil Fordu Carent. *Fordcarent.cz* [online]. ©Ford CARent a.s. [cit. 2014-01-08]. Dostupné z: <http://www.fordcarent.cz/profil-fordu-carent/>
- FORD CARENT. Příslušenství a náhradní díly. *Fordcarent.cz* [online]. ©Ford CARent a.s. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.fordcarent.cz/nahradni-dily/>
- FORD CARENT. Servis. *Fordcarent.cz* [online]. ©Ford CARent a.s. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.fordcarent.cz/autoservis-ford/>
- FORD CARENT. Vozový park a ceník. *Fordcarent.cz* [online]. ©Ford CARent a.s. [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <http://www.fordcarent.cz/autopujcovna/vozovy-park-a-cenik/>
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

- JUSTICE. Obchodní rejstřík. *Justice.cz* [online]. ©2012-2014 [cit. 2014-01-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a205493&typ=actual&klic=9d5a1f/>
- KAESLER C., F. KAESLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5.
- KAZDOVÁ, A. Lidé se od sebe liší, jako se liší otisky prstů. *Human Resources Management*. 2013, č. 2, s. 16. ISSN 1801-4690.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor*. Organizační struktura. Bělohorská 46, Brno. 10.1.2014.
- KRUPICOVÁ, D. *Rozhovor*. Zaměstnanecké výhody. Bělohorská 46, Brno. 10.1.2014.
- MAXWELL. Otevřené tréninky a kurzy. *Maxt.cz* [online]. ©2012-2014 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: http://www.maxt.cz/odeslat-emailem/otevrene-treninky-a-kurzy/jak-vest-hodnotici-pohovor_44?preposlaniForm=true/
- NIERMEYER, R., M. SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- PECLOVÁ, J. Kdy nabídnout zaměstnanci psychoterapeutickou pomoc? *Human Resources Management*. 2013, č. 2, s. 9. ISSN 1801-4690.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- SAKSLOVÁ V., E. ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů*. 4. aktual. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.
- TIMKO, P. Máte správné očekávání od motivace svých lidí? *Dobrodružství personalistiky*. 2012, č. 3, s. 3. MK ČR E 20755.
- URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Identifikační údaje společnosti	37
Tabulka 2. Počet zaměstnanců	41
Tabulka 3. Průměrné hodnoty motivačních činitelů.....	54
Tabulka 4. Průměrné hodnoty zdrojů motivace	56
Tabulka 5. Ceník týdenního pronájmu vozidla	69
Tabulka 6. Zisk z pronájmu vozidla Focus a Transit	70
Tabulka 7. Zkrácená pesimistická kalkulace	73
Tabulka 8. Zkrácená optimistická kalkulace	75
Tabulka 9. Zkrácená reálná kalkulace	76
Tabulka 10. Časová náročnost.....	79
Tabulka 11. Finanční zatížení.....	79

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Pohlaví výzkumného souboru	46
Graf 2. Pracovní zařazení.....	47
Graf 3. Věkové skupiny respondentů.....	47
Graf 4. Délka pracovního poměru	48
Graf 5. Nejvyšší dosažené vzdělání	49
Graf 6. Celková spokojenost s prací	50
Graf 7. Dílčí aspekty pracovní spokojenosti	51
Graf 8. Dílčí aspekty pracovní spokojenosti vedoucích pracovníků	51
Graf 9. Dílčí aspekty pracovní spokojenosti řadových zaměstnanců	52
Graf 10. Motivační činitele a jejich důležitost pro vedoucí pracovníky	53
Graf 11. Motivační činitele a jejich důležitost pro řadové zaměstnance	53
Graf 12. Výroky a jejich důležitost.....	55
Graf 13. Průměrné hodnoty zdrojů motivace.....	57
Graf 14. Stravenky	58
Graf 15. Závodní stravování	59
Graf 16. Využívání příspěvku na mobilní telefon řadovými zaměstnanci	59
Graf 17. Využívání služebního automobilu vedoucími pracovníky	60
Graf 18. Zájem řadových zaměstnanců	61
Graf 19. Využívání služebního notebooku	61
Graf 20. Příspěvek na dovolenou.....	62
Graf 21. Příspěvek na životní pojištění.....	62
Graf 22. Příspěvek na penzijní připojištění.....	63
Graf 23. Dovolená nad rámec zákoníku práce.....	63
Graf 24. Vzdělávací kurzy a odborná školení.....	64
Graf 25. Firemní akce	64
Graf 26. Příspěvky na dopravu do zaměstnání	65
Graf 27. Slevy na firemní produkty	65
Graf 28. Půjčky zaměstnancům	66
Graf 29. Ozdravný den.....	66
Graf 30. Poukázka na rekreaci a sportovní aktivity	67

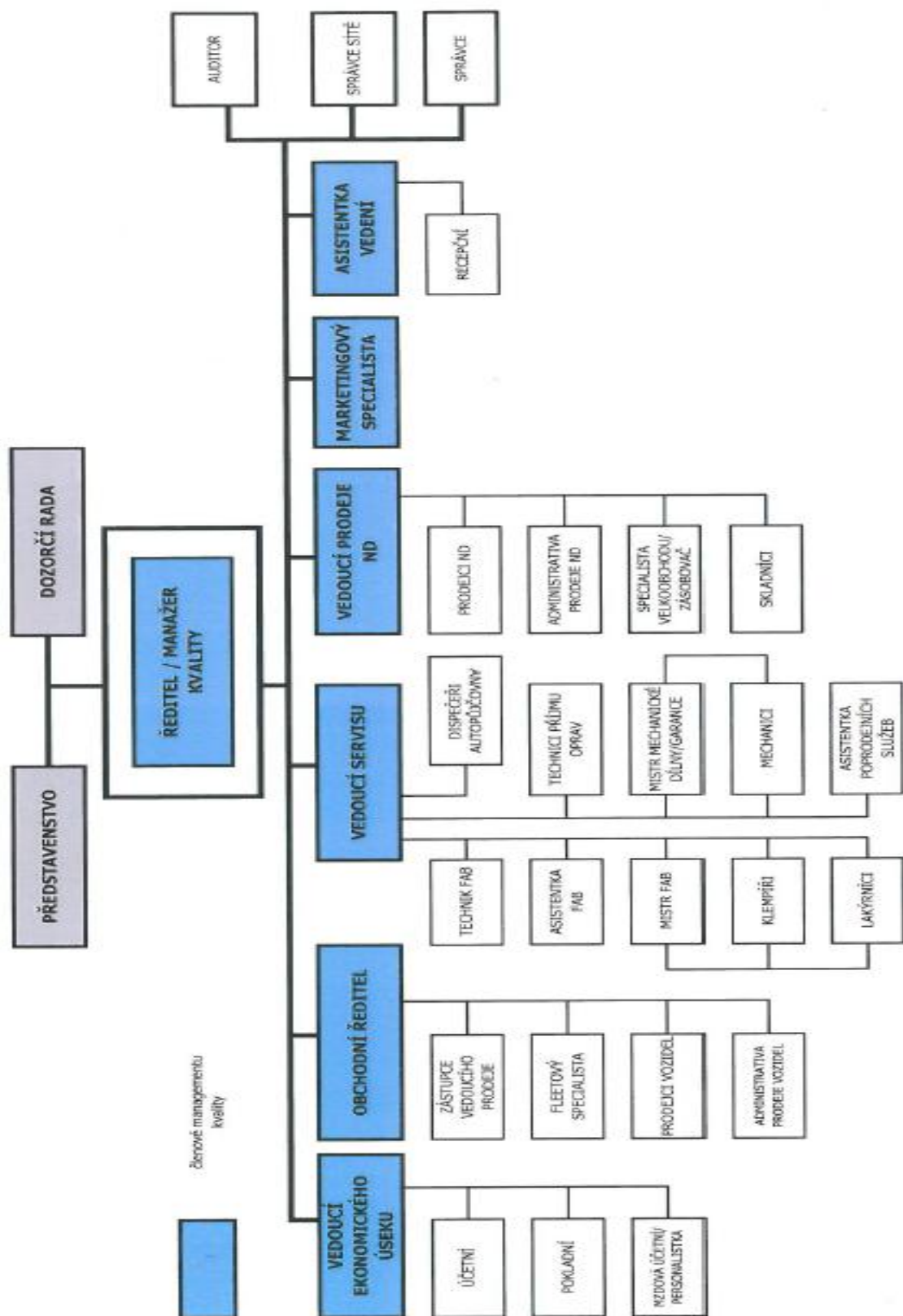
SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Jednání člověka vzhledem k potřebě	19
Obrázek 2. Maslowova pyramida potřeb.....	21
Obrázek 3. Teorie spravedlnosti.....	22
Obrázek 4. Motivační typy lidí.....	25

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1. Organizační struktura	91
Příloha 2. Scénář rozhovoru s personální pracovnící	92
Příloha 3. Dotazník	96
Příloha 4. Hlubkové dotazování	100
Příloha 5. Ceník pronájmu vozidla	106
Příloha 6. Pesimistická kalkulace	108
Příloha 7. Optimistická kalkulace.....	109
Příloha 8. Reálná kalkulace	110
Příloha 9. Formulář hodnotících pohovorů.....	111

Příloha 1. Organizační struktura (Zdroj: ¹³⁰)



¹³⁰ CARENT. Výroční zpráva 2012.

Kolik je zaměstnanců ve společnosti?

- Počet zaměstnanců se rok od roku snižuje. Počty zaměstnanců najdete ve výroční zprávě.

Proč se snižoval počet zaměstnanců?

- Došlo k reorganizaci, která proběhla z důvodu menšího množství práce, a tudíž se musel snížit počet zaměstnanců ve firmě. Toto tvrzení je podloženo interním dokumentem Organizační, provozní a personální změny 2013.

Na jakých střediscích se propouštělo, kolik se jich propouštělo?

- Půjčovna – byl propuštěn vedoucí pracovník, proto celé středisko spadlo pod středisko servisu.
- Prodej – jelikož došlo ke zrušení pobočky na Otava Ševčíka, byla zrušena pozice vedoucí ojetých vozidel a připravář vozidel.
- Servis – na středisku servis byli propuštěni 2 přijímací technici.
- IT – došlo k propuštění IT pracovníka, kterého nahradil externí IT pracovník.
- Celkem tedy bylo propuštěno 6 osob.

Zaměstnanecké výhody

Jaké poskytujete výhody vedoucím pracovníkům a jaké poskytujete řadovým zaměstnancům? Prosím o rozdělení.

- vedoucí pracovníci - mají k dispozici služební automobil, notebook, příspěvek na pořízení mobilního telefonu,
- řadoví zaměstnanci – u koho je to vzhledem k jeho pracovní náplni nutné, má notebook, příspěvek na mobilní telefon a služební automobil.

Zaměstnanecké výhody

- Závodní stravování - Poskytuje
 - Od koho odebíráte obědy? – Spolcentrum - Sluneční Dvůr, Brno – Slatina.
 - Kolik korun přispívá zaměstnavatel na stravování? - cena oběda je 69 Kč a 77 Kč pro firmu, zaměstnanci platí 40 Kč za oběd.

¹³¹ Vlastní zpracování.

- Jakou formou (jestli je jídlo ohříváné nebo vařené u vás ve firmě)? – přiváží nám obědy uvařené v ohřívacích nádobách a u nás se to v těch nádobách přihřívá.
- Máte pro každá oddělení rozpis hodin, kdy mohou jít na oběd? - NE
- Služební telefon - Poskytuje
 - Komu jsou poskytovány? Proč? – poskytuje se všem vedoucím a dále těm zaměstnancům, kteří ho potřebují ke své práci, mohou ho samozřejmě používat i soukromě, ale měli by si své hovory platit. Mobil si může zaměstnanec koupit 1 x za 2 roky, může si ho koupit, kde chce, na pokladnu dá doklad, který musí být vystavený na firmu a na základě toho dokladu dostane příspěvek.
 - Příspěvek činí kolik korun? – vedoucí 4 000 Kč a řadoví zaměstnanci 2 000 Kč.
 - Za kolik korun může zaměstnanec vyvolat? Jsou nějaká omezení? – omezení není, ale je dáno, že si má zaměstnanec platit své soukromé hovory, je to ale na poctivosti každého.
 - Odevzdávají ho zaměstnanci při odchodu ze zaměstnání? – telefon zaměstnancům zůstává, protože firma na něj jen přispívá, SIM kartu vrací.
- Služební automobil - Poskytuje
 - Komu je poskytován? Proč? – vedoucí pracovníci mají automobil k dispozici k pracovním, ale i osobním účelům. Dále ho má k dispozici od pátku do neděle přijímací technik, který má sobotní službu. Dále nejlepší 2 prodejci v daném měsíci získají auto na následující měsíc (i k soukromému využití, není omezeno).
 - Kolik benzínů může vyjet? – není omezeno, tankuje se na firemní kartu.
- Služební notebook - Poskytujete
 - Komu, proč? - těm zaměstnancům, kteří ho potřebují ke své práci.
 - Odevzdávají ho zaměstnanci při odchodu ze zaměstnání? - Ano, musejí ho vrátit.
- Vzdělávací kurzy a odborná školení - Poskytuje

- Jaké školení poskytujete? – většina školení je technická, odborná, která jsou pro některé zaměstnance povinná (jsou nutná pro získání bonusů firmy). Především pro prodejce – nové produkty, leasingovky, pojišťovny, stejně tak pro techniky a mechaniky – jsou nutná pro jejich odbornost – ty jsou od Fordu. Dále jsou to nabídky seminářů od společnosti Business Success, která pro nás zajišťuje některé kurzy (pro vedoucí pracovníky, základy marketingu, pro prodejce), ale to rozhoduje ředitel, kdo kam půjde, jsou to hodně drahé kurzy, ale zajímavé. Leasingovky a pojišťovny dělají školení k jejich produktům, aby si prodejci sami mohli dělat smlouvy pro zákazníky. Většinou je to jen zaškolení, jak co vyplňovat a pak případně nějaké aktualizace.
- Jak často jsou školení? - to je různé, většinou, když se objeví nějaká novinka.
- Komu jsou poskytovány? - pro prodejce, techniky a mechaniky.
- Kde probíhají školení? - většinou pro prodejce se dělají přes portál Fordu, ale často se musí někam jet, to určí Ford. Leasingovky a pojišťovny mívají školení přímo u nás ve společnosti. Semináře od Business Success jsou v jejich společnosti.
- Firemní akce - Poskytuje
 - Jaké druhy? – vánoční večírek, který není povinný. Sportovní den, ten je ale povinný, protože je to v pracovní den, ale odpolední a večerní účast je pak na každém.
- Slevy na firemní produkty - Poskytuje
 - Jaká je sleva na firemní produkty? – jedná se o slevu na jakékoliv zboží nakoupené ve firmě. Cena pro zaměstnance je = pořizovací cena + 10 %.
 - Komu? – pro všechny zaměstnance.
- Půjčky zaměstnancům - Poskytuje
 - Jak to probíhá? – každý, kdo má o půjčku zájem, se přijde domluvit přímo za ředitelem a spolu si domluví výši a podmínky.
 - Kolik si může půjčit? – není omezeno, záleží na dohodě se ředitelem.
 - Za jaký úrok? – to je různé, bývalo to 12 %, pak 8 % a teď 10 % nebo 5 %. Záleží na tom, jak to stanoví ředitel.

- Ozdravný den - Poskytuje
 - Kolik dní? – jsou to 4 dny za rok.
 - Komu, proč? – všem, mělo by to být k překlenutí prvních příznaků nemoci, aby člověk nemusel jít hned k doktorovi.
- Příspěvek na dovolenou - Neposkytuje
- Příspěvek na životní pojištění - Neposkytuje
- Příspěvek na penzijní připojištění - Neposkytuje
- Dovolená nad rámec zákoníku práce - Neposkytuje
- Stravenky - Neposkytuje
- Poukázka na rekreaci a sportovní aktivitu - Neposkytuje
- Příspěvek na dopravu - Neposkytuje

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Prosím o vyplnění dotazníku, který se týká průzkumu Vaší spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami. Tento dotazník slouží ke zpracování mé diplomové práce na téma „Návrh změn konceptu motivačního systému v podniku“, jejímž cílem je zhodnotit motivační systém organizace a navrhnout další možnosti motivace pracovníků, které povedou ke zvýšení motivace a pracovního výkonu zaměstnanců.

Dotazník je anonymní, údaje z něj poslouží pouze k samotnému zpracování práce.

1. část – Spokojenost s prací

01 Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací? <i>Vyberte pouze jednu z variant odpovědi.</i>	
<input type="checkbox"/>	Rozhodně spokojen(a)
<input type="checkbox"/>	Spíše spokojen(a)
<input type="checkbox"/>	Spíše nespokojen(a)
<input type="checkbox"/>	Rozhodně nespokojen(a)

02 Dílčí aspekty spokojenosti zaměstnanců. <i>Vyberte u každé položky pouze jednu z variant odpovědi, udělejte křížek.</i>				
<i>Aspekty / Odpovědi</i>	<i>Rozhodně spokojen(a)</i>	<i>Spíše spokojen(a)</i>	<i>Spíše nespokojen(a)</i>	<i>Rozhodně nespokojen(a)</i>
Jistota zaměstnání				
Zajímavost práce				
Délka pracovní doby				
Organizace pracovní doby (odchody, příchody, přestávky)				
Vztahy s přímým nadřízeným				
Pracovní podmínky (teplo, světlo, hluk)				
Pracovní zátěž (množství práce)				
Stejně možnosti pro muže a ženy				
Možnost povýšení				
Platové ohodnocení				
Zaměstnanecké výhody				

¹³² Vlastní zpracování.

2. část – Motivace

03 Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám? <i>Vyberte u každé položky pouze jednu z variant odpovědi, udělejte křížek.</i>				
<i>Položky / Odpovědi</i>	<i>Velmi důležité</i>	<i>Spiše důležité</i>	<i>Spiše nedůležité</i>	<i>Zcela nedůležité</i>
Jistota zaměstnání				
Dobré mezilidské vztahy				
Platové ohodnocení				
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky				
Jednání s respektem, úctou				
Užitečnost práce				
Charakter práce (pracovní náplň)				
Možnosti vzdělání a rozvoje				
Zaměstnanecké výhody				
Možnosti povýšení				
Kariérní růst ve Vašem životě				

04 Souhlasíte s výrokem? <i>Vyberte u každé položky pouze jednu z variant odpovědi, udělejte křížek.</i>				
<i>Výrok / Odpověď</i>	<i>Rozhodně souhlasím</i>	<i>Spiše souhlasím</i>	<i>Spiše nesouhlasím</i>	<i>Rozhodně nesouhlasím</i>
Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.				
V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.				
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.				
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.				
Moje práce je podnětná a zajímavá.				
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.				
Mám pocit, že dělám užitečnou práci.				

03 Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? A vy osobně, využíváte tyto výhody? Pokud firma neposkytuje, chtěl(a) byste, aby je firma poskytovala? Vyberte u každé položky pouze jednu z variant odpovědí, udělejte křížek.					
Výhody / Odpovědi	Poskytuje a využívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale chtěl(a) bych	Neposkytuje	Nevím
Stravenky					
Závodní stravování					
Služební telefon					
Služební automobil					
Služební notebook					
Příspěvek na dovolenou					
Příspěvek na životní pojištění					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Dovolená nad rámec zákoníku práce					
Vzdělávací kurzy a odborná školení					
Firemní akce					
Doprava či příspěvky na dopravu do zaměstnání					
Slevy na firemní produkty					
Půjčky zaměstnancům					
Flexibilní pracovní doba					
Ozdravný den					
Poukázka na rekreaci a sportovní aktivity					
Jiné návrhy:					

3. část – Demografické údaje

Jakou funkci ve společnosti zastáváte?

Zakroužkujte.

<input type="checkbox"/> Vedoucí pracovník	<input type="checkbox"/> Řadový zaměstnanec	<input type="checkbox"/> Brigádník
--------------------------------------------	---------------------------------------------	------------------------------------

Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

<input type="checkbox"/> Méně než 1 rok
<input type="checkbox"/> 1 - 5 roky
<input type="checkbox"/> 6 - 10 let
<input type="checkbox"/> 11 a více let

Zařad'te se do kategorie:

<input type="checkbox"/> Žena
<input type="checkbox"/> Muž

Zařad'te se do věkové skupiny:

<input type="checkbox"/> 15 – 20 let
<input type="checkbox"/> 21 – 30 let
<input type="checkbox"/> 31 – 40 let
<input type="checkbox"/> 41 a více let

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

<input type="checkbox"/> Základní / nevyučen
<input type="checkbox"/> Vyučen / středoškolské bez maturity
<input type="checkbox"/> Středoškolské s maturitou
<input type="checkbox"/> Vyšší odborné
<input type="checkbox"/> Vysokoškolské

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Hezký den.

Bc. Magda Danielová

Hloubkové dotazování

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění doplňujících otázek ohledně předchozího dotazníkového šetření. Napomůžete mi k dokončení své diplomové práce.

Děkuji za poskytnutí odpovědí.

***Povinné pole**

Závodní stravování ve společnosti. *

☐ Chodím na obědy.

☐ Nechodím na obědy.

Jestli chodíte na obědy, tak z jakého důvodu? *

Např. obědy Vám chutnají, nemáte čas docházet na obědy apod.

Jestli nechodíte na oběd, tak z jakého důvodu? *

Např. oběd mi nechutná, malé porce apod.

Firemní akce (vánoční večírek, sportovní den). *

Účastníte se těchto akcí?

☐ Ano

☐ Ne

Firemní akce (vánoční večírek, sportovní den). *

Jak vnímáte tyto firemní akce? Např. stmeluje to kolektiv apod.

O jaké další firemní akce byste měli zájem? *

¹³³ Vlastní zpracování.

Příspěvek na životní pojištění. *

Jaká hodnota Vám přijde od společnosti adekvátní. Pozor! Pojišťovny vyžadují, abyste i vy přispívali nejméně tuto částku.

- ☐ 200 Kč
- ☐ 500 Kč
- ☐ 1 000 Kč
- ☐ 1 500 Kč
- ☐ 2 000 Kč
- ☐ 2 500 Kč

Sleva na zapůjčení automobilu. *

Měli byste zájem o zapůjčení vozidla, kdyby Vám společnost poskytla slevu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Sleva na zapůjčení automobilu. *

Jaká sleva by pro Vás byla motivující pro zapůjčení automobilu?

- ☐ 50 %
- ☐ 30 %
- ☐ 20 %
- ☐ 10 %

Sleva na zapůjčení automobilu. *

Kolikrát ročně byste měli zájem o zapůjčení automobilu?

- ☐ 1-2 krát ročně
- ☐ 3-5 krát ročně
- ☐ 6-více krát ročně

Sleva na zapůjčení automobilu. *

Při jaké příležitosti si automobil půjčíte? Např. rodinná dovolená, nečekaná událost apod.

Sleva na zapůjčení automobilu. *

Jaký přínos by to pro Vás mělo? Např. pohodlné cestování apod.

Pochvala. *

Chybí Vám pochvala za dobře odvedenou práci?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

Pochvala. *

Od koho by Vás pochvala nejvíce motivovala?

- ☐ Přímý nadřízený
- ☐ Vedení společnosti

Pochvala. *
Jakou formou byste chtěli být chváleni?

☐ Osobně - ústně

☐ E-mailem

Pochvala. *
Co pro Vás znamená pochvala? Např. zvýšení pracovního výkonu apod.

Hloubkového dotazování se zúčastnilo 34 respondentů.

Jestli chodíte na obědy, tak z jakého důvodu?

- Snadný přístup k jídlu.
- Potřeba teplého jídla.
- Výhoda, že obědy jsou přímo v místě firmy a cena je také příznivá.
- Není čas jezdit jinam a je příznivá cena.
- Vyhovuje mi naše jídelna.
- Úspora času.

Jestli nechodíte na obědy, tak z jakého důvodu?

- Z finančních důvodů.
- Není mi po jídle dobře.
- Obědy mi nechutnají.
- Jídlo mi nechutná.
- Partner nemá možnost kvalitního stravování v práci, proto doma raději vařím a mám obědy svoje, abychom oba jedli zdravě.

Firemní akce. Jak vnímáte tyto firemní akce?

- Velmi pozitivní strávení společného času s kolektivem.
- Stmeluje to kolektiv a přináší nová přátelství.
- Perfektní odreagování od práce a zároveň možnost být s kolegy a poznat je i mimo firmu.
- Člověk pozná blíže kolegy z jiných středisek, se kterými nepřijde denně do styku.

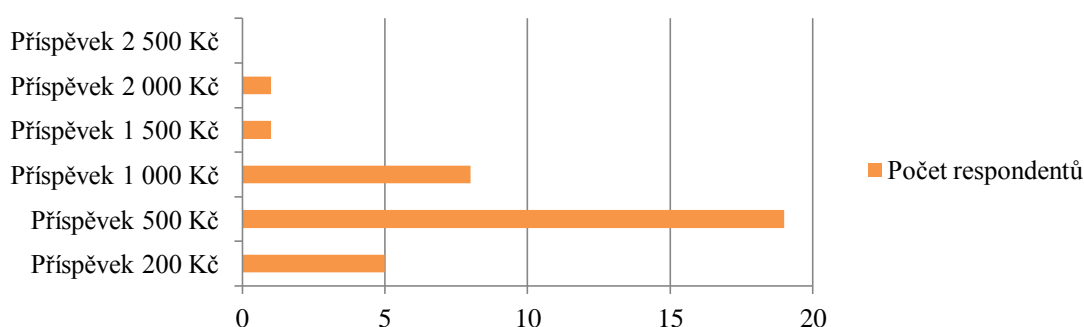
- Posiluje to vztahy, je fajn vidět se i mimo pracoviště a neřešit čistě pracovní věci, ale pobavit se společně.

O jaké další akce byste měli zájem?

- Víkend na horské chatě nebo v přírodě.
- Bowling.
- Grilování.
- Jiné sportovní aktivity.

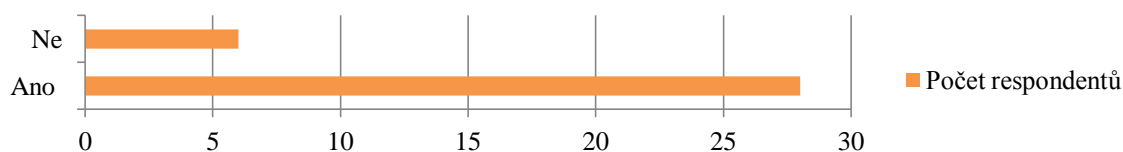
Příspěvek na životní pojištění. Jaká hodnota Vám přijde od společnosti adekvátní?

Výše příspěvku na životní pojištění



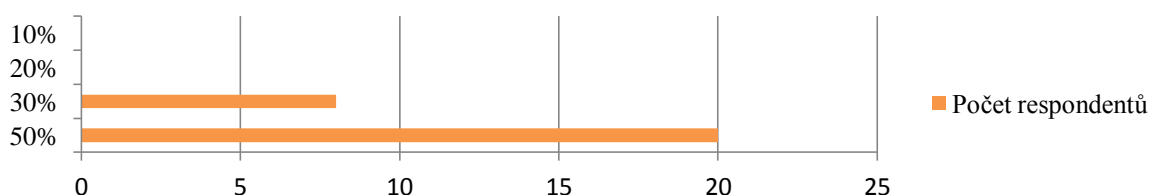
Sleva na zapůjčení automobilu. Měli byste zájem o zapůjčení vozidla, kdyby Vám společnost poskytla slevu?

Zapůjčení automobilu se slevou

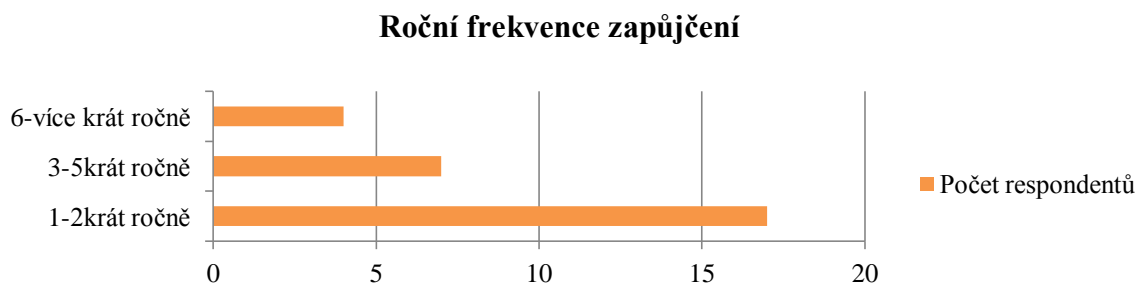


Jaká sleva by pro vás byla motivující pro zapůjčení automobilu?

Výše slevy



Kolikrát ročně byste měli zájem o zapůjčení automobilu?



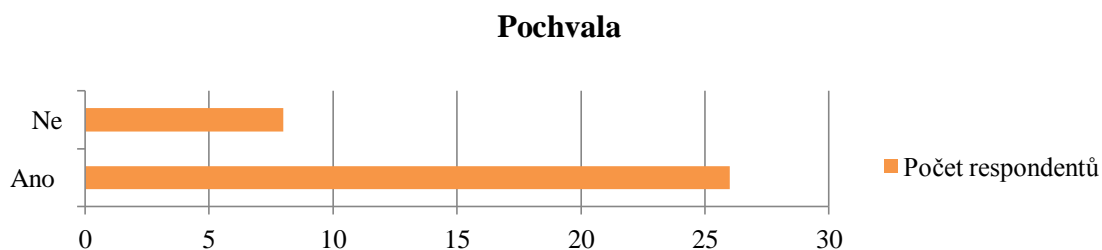
Při jaké příležitosti si automobil zapůjčíte?

- Rodinná dovolená.
- Víkend.
- Stěhování.
- Svatba.
- Kdyby se mi můj vlastní automobil polámal.
- Nečekaná událost.
- Převoz objemného nákladu.

Jaký přínos by pro Vás mělo zapůjčení automobilu?

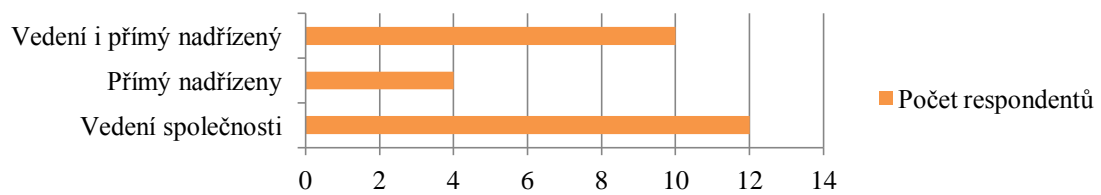
- Prestiž (jedu s novým autem).
- Ušetření nákladů na provoz vlastního vozu.
- Méně starostí.
- Pohodlné cestování.
- Určitá jistota, když je problém, vím kam se obrátit.
- Ušetření nákladů při cestování ve větším počtu osob.

Chybí Vám pochvala za dobře vykonanou práci?



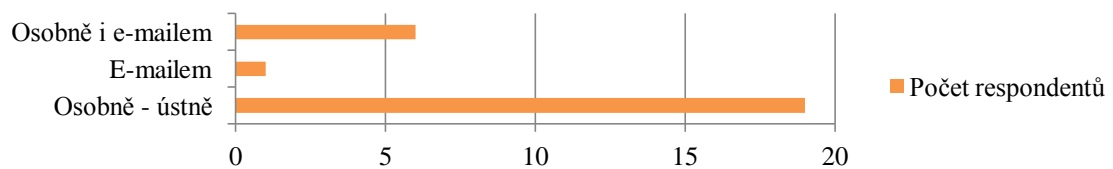
Od koho by Vás pochvala nejvíce motivovala?

Od koho Vás pochvala motivuje?



Jakou formou byste chtěli být chváleni?

Forma pochvaly



Co pro vás znamená pochvala?

- Motivace do další práce.
- Dobrý pocit, že mou práci někdo ocení a všimne si toho, co dělám, a že to dělám dobře.
- Zvýšení pracovního výkonu.
- Vědomí, že člověk svoji práci odvádí dobře, svědomitě a je to i další motivace se snažit pracovat stále na 100 % a zlepšovat se.
- Pochvala je pro mě ujištěním, že práci dělám dobře a můžu v ní pokračovat s chutí dále.
- Pochvala pro mě znamená, že si někdo všimne, že tu nejsme jen tak do počtu, ale že se snažíme pro firmu vymýšlet a realizovat nové nápady, které jsou přínosem pro všechny.



Ford Fiesta

Ke krátkodobým i dlouhodobým zápůjčkám nabízíme model Fiesta s pěti-dveřovou karoserií a benzínovým motorem.

Denní pronájem: 850 Kč s DPH

Týdenní pronájem: 4 675 Kč s DPH



Ford Fusion

Ke krátkodobým i dlouhodobým zápůjčkám nabízíme oblíbený Ford Fusion s benzínovým motorem a různými výbavami.

Denní pronájem: 850 Kč s DPH

Týdenní pronájem: 4 675 Kč s DPH



Ford Focus

Ke krátkodobým i dlouhodobým zápůjčkám nabízíme model Ford Focus v různých variantách karoserie, motorizace i výbavy.

Denní pronájem: 1 270 Kč s DPH

Týdenní pronájem: 6 990 Kč s DPH



Ford Mondeo

Ke krátkodobým i dlouhodobým zápůjčkám nabízíme vozy Ford Mondeo v různých typech karoserie, motorizace i výbavy.

Denní pronájem: 1 875 Kč s DPH

Týdenní pronájem: 10 315 Kč s DPH

¹³⁴ FORD CARENT. Vozový park a ceník. *Fordcarent.cz* [online].



Ford Transit VAN a kombi

Ke krátkodobým i dlouhodobým zápůjčkám nabízíme vůz Ford Transit ve verzích 3/6 míst + nákladový prostor.

Denní pronájem: 2 000 Kč s DPH

Týdenní pronájem: 11 000 Kč s DPH



Transit bus

Ke krátkodobým i dlouhodobým zápůjčkám nabízíme vůz Ford Transit v devítimístné verzi.

Denní pronájem: 2 800 Kč s DPH

Týdenní pronájem: 18 720 Kč s DPH

Příloha 6. Pesimistická kalkulace (Zdroj: ¹³⁵)

PESIMISTICKÁ KALKULACE (v Kč)			
Mzdové náklady zaměstnavatele	Stávající stav	Přímé zvýšení mzdy zaměstnance	Zvýšení formou příspěvku na životní pojištění
Hrubá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	28 000	28 200	28 000
Čistá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	21 350	21 498	21 350
Příspěvek zaměstnavatele na ŽP	0	0	200
Zdravotní pojištění (9%)	1 922	1 935	1 922
Sociální pojištění (25%)	5 338	5 375	5 338
Celkem soc. a zdr. poj. (1 zaměstnanec)	7 259	7 309	7 259
Výše nákladů (1 zaměstnanec)	28 609	28 807	28 609
Měsíční růst nákladů (1 zaměstnanec)	0	198	200
Roční růst nákladů (1 zaměstnanec)	0	2 380	2 400
Roční růst nákladů (43 zaměstnanců)	0	102 333	103 200
Roční náklady na čistou mzdu (43 zaměstnanců)	11 016 600	11 092 968	11 016 600
Roční náklady na soc., zdr. poj. (43 zaměstnanců)	3 745 644	3 771 609	3 745 644
CELKOVÉ ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	14 864 577	14 865 444
Daňově uznatelné náklady (43 zaměstnanců)	0	0	103 200
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	14 864 577	14 762 244

¹³⁵ Vlastní zpracování.

Příloha 7. Optimistická kalkulace (Zdroj: ¹³⁶)

OPTIMISTICKÁ KALKULACE (v Kč)			
Mzdové náklady zaměstnavatele	Stávající stav	Přímé zvýšení mzdy zaměstnance	Zvýšení formou příspěvku na životní pojištění
Hrubá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	28 000	29 000	28 000
Čistá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	21 350	22 045	21 350
Příspěvek zaměstnavatele na ŽP	0	0	1 000
Zdravotní pojištění (9%)	1 922	1 984	1 922
Sociální pojištění (25%)	5 338	5 511	5 338
Celkem soc. a zdr. poj. (1 zaměstnanec)	7 259	7 495	7 259
Výše nákladů (1 zaměstnanec)	28 609	29 540	28 609
Měsíční růst nákladů (1 zaměstnanec)	0	931	1 000
Roční růst nákladů (1 zaměstnanec)	0	11 176	12 000
Roční růst nákladů (43 zaměstnanců)	0	480 551	516 000
Roční náklady na čistou mzdu (43 zaměstnanců)	11 016 600	11 375 220	11 016 600
Roční náklady na soc., zdr. poj. (43 zaměstnanců)	3 745 644	3 867 575	3 745 644
CELKOVÉ ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	15 242 795	15 278 244
Daňově uznatelné náklady (43 zaměstnanců)	0	0	516 000
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	15 242 795	14 762 244

¹³⁶ Vlastní zpracování

Příloha 8. Reálná kalkulace (Zdroj: ¹³⁷)

REÁLNÁ KALKULACE (v Kč)			
Mzdové náklady zaměstnavatele	Stávající stav	Přímé zvýšení mzdy zaměstnance	Zvýšení formou příspěvku na životní pojištění
Hrubá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	28 000	28 500	28 000
Čistá měsíční mzda (1 zaměstnanec)	21 350	21 704	21 350
Příspěvek zaměstnavatele na ŽP	0	0	500
Zdravotní pojištění (9%)	1 922	1 953	1 922
Sociální pojištění (25%)	5 338	5 426	5 338
Celkem soc. a zdr. poj. (1 zaměstnanec)	7 259	7 379	7 259
Výše nákladů (1 zaměstnanec)	28 609	29 083	28 609
Měsíční růst nákladů (1 zaměstnanec)	0	474	500
Roční růst nákladů (1 zaměstnanec)	0	5692	6 000
Roční růst nákladů (43 zaměstnanců)	0	244 770	258 000
Roční náklady na čistou mzdu (43 zaměstnanců)	11 016 600	11 199 264	11 016 600
Roční náklady na soc., zdr. poj. (43 zaměstnanců)	3 745 644	3 807 750	3 745 644
CELKOVÉ ROČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	15 007 014	15 020 244
Daňově uznatelné náklady (43 zaměstnanců)	0	0	258 000
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY (43 zaměstnanců)	14 762 244	15 007 014	14 762 244

¹³⁷ Vlastní zpracování

ZÁZNAMOVÝ LIST – HODNOCENÍ

PRACOVNÍK:

POZICE:

HODNOCENÉ OBDOBÍ:

DATUM POHOVORU:

HODNOTITEL:

STANOVENÉ ÚKOLY A CÍLE Z MINULÉHO OBDOBÍ:

PLNĚNÍ STANOVENÝCH CÍLŮ:

STANOVENÍ ÚKOLŮ A CÍLŮ PRO DALŠÍ OBDOBÍ:

CO SE MI V TOMTO OBDOBÍ PODAŘILO:

CO SE MI V TOMTO OBDOBÍ NEPODAŘILO:

CELKOVÉ HODNOCENÍ HODNOTITELE:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

¹³⁸ Vlastní zpracování.